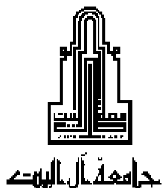


جامعـة آل البيـت

كلية إدارة المال و الأعمال

قسـم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير بعنوان

أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي

"دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الدوائية الأردنية"

The Impact of Knowledge Management on Enhancing Organizational Performance

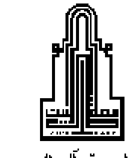
"An Empirical Study on the Jordanian Pharmaceutical Industrial Companies"

إعداد الطـالب
العربي فراح

الرقم الجامـعي
٠٦٢٠٥٠٢٠١٧

إشراف
الأستاذ الدكتور الحاج محمد علي العامري

٢٠٠٩



جامعة آل البيت

كلية إدارة المال و الأعمال

قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير بعنوان

أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي

"دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الدوائية الأردنية"

The Impact of Knowledge Management on Enhancing Organizational Performance

"An Empirical Study on the Jordanian Pharmaceutical Industrial Companies"

إعداد الطـالب

العربي فراح

الرقم الجامـعي

٠٦٢٠٥٠٢٠١٧

إشراف

الأستاذ الدكتور الحاج محمد علي العامري

أعضاء لجنة المناقشة: **التوقيع**

1. **الأستاذ الدكتور الحاج محمد علي العامري (مشرفا)** ....
2. **الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد (عضوا)** ....
3. **الدكتور سالم سفاح العون (عضوا)** ....
4. **الدكتور زياد محمد الصمادي (عضوا)** ....

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية إدارة المال والأعمال في جامعة آل البيت

نوقشت وأوصي بإجازتها بتاريخ 26/٠٥/٢٠٠٩

بسم الله الرحمن الرحيم

وَأَنزَلَقَـٰنِتٌ ءَانَآءَ ٱلَّيۡلِ سَاجِدًا وَقَآئِمًا يَحۡذَرُ ٱلۡأَخِرَةَ وَيَرۡجُواْ رَحۡمَةَ رَبِّهِۦۗ قُلۡ هَلۡ يَسۡتَوِى ٱلَّذِينَ يَعۡلَمُونَ وَٱلَّذِينَ لَا يَعۡلَمُونَۗ

سورة الزمر: الآية ٩

الإهـــــداء

إلى من نزل فيهما قرآنًا يُتلى

إلى من تدمع عينها لفرحي و حزني.... ينبوع الحنان
إلى والدتي أطال الله في عمرها
براً وإحساناً
إلى من شاركني همومي وآزرني في غربتي زوجتي الغالية
حبا ووفاءً
إلى مصدر فخري واعتزازي أخوتي وأخواتي
احتراماً وتقديراً
إليهم جميعا وإلى كل عائلتي وأصدقائي أهدي هذا الجهد المتواضع

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله نحمده وهو المستحق للحمد والثناء، الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته، فله سبحانه وتعالى كل الحمد أن وفقنا لإتمام هذا العمل، وله الحمد أن جمعنا مع هذه اللجنة الطيبة لإخراج هذا العمل على أحسن وجه، فنسأله سبحانه وتعالى التوفيق والسداد، والصلاة والسلام على أفضل مبعوث للعالمين؛ سيدنا ونبينا محمد وعلى آله وأصحابه ومن تبع هديه إلى يوم الدين أما بعد

يطيب لي أن أتوجه بأسمى آيات الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور الفاضل الحاج محمد علي العامري الذي تحمل عناء الإشراف على هذه الرسالة، فأسأل الله العلي القدير أن يجزيه عنا خير الجزاء وأن يمن عليه بمزيد من الصحة والأمن والأمان.

كما يطيب لي كذلك أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة، الأستاذ الدكتور الحاج محمد علي العامري مشرفا ورئيسا والأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد عضوا والدكتور سالم سفاح العون عضوا والدكتور زياد محمد الصمادي عضوا؛ الذين تشرُفتُ بقبولهم مناقشة وإثراء هذه الرسالة فلهم جزيل الشكر.

والشكر موصول للدكتور سالم العون بصفته عميد كلية إدارة المال والأعمال والدكتور زياد الصمادي رئيس قسم إدارة الأعمال وجميع أعضاء هيئة التدريس في كلية إدارة المال والأعمال لجامعة آل البيت على كل ما بذلوه في سبيل إنجاح مهمة الباحث طيلة فترة الدراسة.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل. فأسأل الله لنا ولهم جميعا أن يجعل هذا الجهد في ميزان الحسنات، وأن ينفعنا بما علمنا ويزيدنا علما.

قائمة المحتويات

الموضوع **الصفحة**

قائمة الجداول

الجدول **الصفحة**

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

ملخص الدراسة

"دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي"

إعداد

العربي فراح

إشراف

الأستاذ الدكتور الحاج محمد علي العامري

سعت الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، وقد تحددت إدارة المعرفة بعملياتها الست التي تمثلت في (تحديد فجوة المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تقاسم المعرفة، تطبيق المعرفة وعملية تقييم المعرفة)، وقد استخدمت الدراسة لقياس هذه العمليات استبانة أعدت بالاستناد إلى الدراسات السابقة وبعض التطوير الذي أضافه الباحث، وقد وزعت على (٣٦) مديرا ورئيس قسم يمثلون الإدارة الوسطى لـ (٠٦) شركات من قطاع الصناعة الدوائية الأردنية؛ في حين تم قياس الأداء التنظيمي لهذه الشركات من خلال ثلاث مؤشرات تمثلت في معدل العائد على الموجودات ومعدل العائد على حق الملكية ومعدل نمو المبيعات وذلك استنادا إلى الدراسات السابقة حيث استخدمت نفس المؤشرات.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة المعرفة كان متوسطا، مع وجود فجوة معرفية على مستوى تلك المعارف الجوهرية التي تدركها إدارة العليا وما يدركه باقي الموظفين من معارف، وأنه يوجد تأثير لإدارة المعرفة على كل معدل العائد على الموجودات ومعدل العائد على حق الملكية وكذا وجود تأثير لها بشكل أقل على معدل نمو المبيعات.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن الأداء التنظيمي يتأثر بإدارة المعرفة، وأن إدارة المعرفة تؤثر على معدل نمو المبيعات بشكل أقل من تأثيرها على معدل العائد على الموجودات ومعدل العائد على حق الملكية، وبذلك يكون كل من معدل العائد على الموجودات ومعدل العائد على حق الملكية من أفضل المؤشرات لقياس الأداء التنظيمي؛ كما أوصت الدراسة بضرورة تحويل اهتمام الشركات الصناعية الدوائية من آلية خلق زيادات في رأس المال وقوة العمل إلى التركيز حول تنظيم معرفتها وإدارتها من خلال وجود استراتيجية واضحة.

المقدمة

Introduction

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتطورات التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة، والتي لا يتوقع لها أن تقف عند حد معين، لا سيما ذلك التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والذي دفع العالم إلى عصر اقتصاد جديد، كما عزز ذلك التطور في تكنولوجيا المعلومات من أصول المعرفة (Knowledge Assets)، حيث يرى كل من (Armistead and Meakins, 2002) أن خلق قيمة المنشأة تتأتى بشكل رئيسي من الأصول غير الملموسة (Intangible Assets).

وتتأثر المنظمات العامة والخاصة جميعها، شأنها في ذلك شأن مختلف قطاعات المجتمع بما يجري من حولها من تطورات وتحولات؛ والسبب في ذلك أن المنظمات تتعرض إلى ضغوطات متنامية من أجل تحسين أداءها وذلك من خلال تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، والعمل على خفض الكلفة، والمنافسة بجودة خدمات ومنتجات ذات تقنية عالية، يضاف إلى ذلك حروب الأسعار في غالبية الأسواق العالمية والتحولات المفاجئة في الأسواق والسياسات؛ وسعيا لمواجهة هذه التحديات وتحسين الأداء، فإن تطبيق إدارة المعرفة (Knowledge Management) يعد أحد السبل التي يمكن للمنظمات اللجوء إليها لذلك الغرض، ويتم ذلك من خلال القيام بعمليات إعادة تعليم وتدريب القوى العاملة على إدارة المعرفة، وبناء قاعدة معرفية لدى المنظمة، وكذلك من خلال توجيه المنظمات نحو توليد المعرفة ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيها، وسعيها في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى ما يمكن وصولا إلى مرحلة التميز وهي التفرد والتفوق على الآخرين فيما يقومون به ويقدمونه من منتجات أو خدمات.

وبسبب ما شهده العالم في السنوات الأخيرة من مواجهات العولمة، وإزالة القيود والعوائق أمام حركة انتقال رؤوس الأموال والاستثمارات، أضف إلى ذلك المنافسة الحادة بين منظمات الأعمال، دفع بالمنظمات العربية إلى ضرورة القيام بتحسين أداءها كي يتسنى لها مواجهة تلك المنافسة المتزايدة وتلبية متطلبات التغير الآخذ بالتسارع والازدياد في بيئة الأعمال، وعلى اكتشاف الفرص في السوق واستغلالها حيثما أتيح لها ذلك. وإن مثل هذا التغير لا يتحقق إلا من خلال وجود ثقافة تميز تستند على المعرفة، هذا وإلى جانب أهمية موضوع إدارة المعرفة كونه من المواضيع التي لا زالت محل جدل بين الباحثين من ناحية إدراك تلك التأثيرات الناجمة عن إدارة المعرفة جاءت هذه الدراسة لتحديد تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي لهذه المنظمات، من خلال اختبار فرضيات الدراسة القائلة أن ذلك التأثير يكون معنويا على مؤشرات الأداء التي تتمثل في معدل العائد على حق الملكية ومعدل العائد على الأصول ومعدل نمو المبيعات من خلال دراسة عينة من الشركات الدوائية الاردنية.

وقد جاءت الدراسة في أربعة فصول تقسمت بين إطار نظري وآخر عملي، حيث تناول الفصل الأول من الدراسة منهجية الدراسة ومراجعة الدراسات السابقة وذلك بهدف تأطير المشكلة، في حين جاء الفصل الثاني والذي احتوى على ثلاث مباحث وذلك بهدف تكوين إيطار مفاهيمي لكل من إدارة المعرفة والأداء التنظيمي وصولا إلا تحديد مؤشرات قياس كل واحد منها، وتناول الفصل الثالث عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وأتى الفصل الأخير الرابع لعرض ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات وتوصيات.

الفصل الأول

منهجية الدراسة ومراجعة الدراسات السابقة

Methodology and Review of Empirical Studies and Research

المبحث الأول

منهجية الدراسة

Methodology

١-١-١- مشكلة الدراسة

استمدت مشكلة الدراسة من خلال الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة وما يقترن بها من موضوعات ذات صلة؛ وذلك بهدف تحديد تلك التأثيرات اتجاه الأداء التنظيمي للمنظمة الناجمة عن إدارة المعرفة وما يتعلق بها من عمليات كتوليد وتقاسم المعرفة؛ ومن خلال الدراسة ظهر أن هناك تباين في وجهتي النظر حول تلك التأثيرات:

١- وجهة النظر الأولى: ركزت معظم الدراسات وخاصة الحديثة منها على تطوير مؤشرات لقياس مساهمة إدارة المعرفة بشتى الطرق؛ فكانت حتمية تطوير تلك المؤشرات على اعتبار أن المعرفة أصبحت تشكل أصل من أصول الشركة التي تعزز الأداء التنظمي لها، وتحديد تلك التأثيرات ما هو إلا لتمكين المدراء من اتخاذ القرارات التي تتعلق بنشاطات إدارة المعرفة وذلك استنادا إلى ما جاء في دراسة كل من (Shu-Mei, 2006)[١] و (Chuck and Eric, 2004)[٢] وما أظهرته الأدبيات النظرية؛ وقد عالجت تلك الدراسات السابقة موضوعات إدارة المعرفة بهدف تمييز ذلك الأداء الذي تعرضه المنظمات من خلال قدراتها الفعلية الحالية وذلك الأداء الذي تقدمه المنظمات في ظل القدرات التي تمنحها إدارة المعرفة على أساس أن هناك تأثير لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي للمنظمات.

٢- وجهة النظر الأخرى: إن كيفية رفع المعرفة لإدارة نشاطات المنظمة وماهية تلك المزايا التي تقدمها إدارة المعرفة لا تزال إلى حد الآن غير واضحة، وذلك استنادا إلى دراسة كل من (Byounggu & Heeseok, 2003) [٣] التي تعرض تأثير نمط لإدارة المعرفة دون آخر، ودراسة (Kalling, 2003) [٤] والتي تعرض أن استخدام إدارة المعرفة لا يؤدي دوما إلى تحسن في الأداء التنظيمي. ويستمد من وجهتي النظر السابقة أن مشكلة الدراسة تتلخص في بعدين رئيسين هما البعد المعرفي لها والبعد التطبيقي:

---

1 - Shu-Mei, T. " **Knowledge Management System Performance Measure Index**", Expert Systems with Applications, Vol. 34, Issue 1, 2006, pp. 734-745

2 - Chuck, C.H., & Eric, W.T. "**The Effects of Knowledge Sharing and Learning Behaviors on Firm Performance** ", Expert Systems with Applications, Vol. 34, Issue 4, 2004, pp. 2342-2349

3 - Byounggu, C., & Heeseok, L. " **An Empirical Investigation of KM Styles and their Effect on Corporate Performance** " Information & Management, Vol. 40, Number 5, May 2003 , pp. 403-417

4 - Kalling, T. "**Knowledge Management and the Occasional Links with Performance**". Journal of Knowledge Management, Vol. 7, Issue 3, 2003, pp. 67–81

- **البعد المعرفي Knowledge Dimension**

تكمن اشكالية البعد المعرفي في عدة جوانب، منها المشكلة المفاهيمية لكل من إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، فقد اعتبرت إدارة المعرفة عند بعض الباحثين بأنها تتمثل في نظام المعلومات القائم في المنظمات والبعض الآخر يعتبرها نظام قائم لحاله من خلال عملياته، أما في جانب الأداء التنظيمي فمن الباحثين من يعرض الأداء التنظيمي على أساس أنه هو الأداء المالي للمنظمة كونه يفسر الأداء الكلي لها ومنهم من يعرضه من مدخل فاعلية المنظمة، وهو ما أوجد اختلاف في تلك المقاييس الخاصة بالأداء التنظيمي.

- **البعد التطبيقي Empirical Dimension**

هناك مجموعة من الأبعاد التي ناقشت بها الدراسات السابقة تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، فمنها ما يختص بدراسة فجوة إدارة المعرفة ومنها ما يهتم بدراسة استراتيجيات إدارة المعرفة ومجموعة منها تهتم بدراسة انماط المعرفة وتأثيرها على الأداء التنظيمي. في حين تركز الدراسة الحالية على بعد العمليات، على أساس أن إدارة المعرفة عبارة عن نظام مكون من تلك العمليات ودراسة تأثيرها على الأداء التنظيمي من خلال تأثيرها على كل من معدل العائد على الموجودات ومعدل العائد على حق الملكية ومعدل نمو المبيعات.

١-١-٢- أهمية الدراسة

تتأتى أهمية الدراسة من الأهمية التي يحظى بها موضوع إدارة المعرفة من قبل مفكري الإدارة والدارسين لكونه يشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال وتعاظم دوره بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية للمنظمة يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية وأصول المعرفة واستثمارها بما يعزز من الإبداع المستمر وتحقيق التنافس.

وما يزيد من أهمية الدراسة كونها تعالج أحد الموضوعات الذي لا يزال محل جدل ونقاش بين الباحثين والدارسين في عدم إدراك تلك التأثيرات التي تصحب إدارة المعرفة(Kalling, 2003) [1]، بين من يضعها محل أصل من أصول المنظمة الحاسمة لتعزيز الأداء التنظيمي للمنظمة ومن ينفي علاقتها بتحسين ذلك الأداء؛ ومما يرفع أهمية الدراسة كذلك كونها تطمح إلى إضافة معرفية في مجال إدارة المعرفة بمعالجتها لتأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في بيئة عربية مما يساعد المدراء على إدراك ذلك التأثير الناجم عن إدارة المعرفة ويمكنهم من التعامل السليم مع تلك القرارات الخاصة بنشاطات إدارة المعرفة.

١-١-٣- أهداف الدراسة

١- تسعى الدراسة إلى إضافة معرفية لموضوعات إدارة المعرفة بكونها تعد وما ينجر عليها من آثار ممكنة في متغيرات كثيرة من بينها الأداء التنظيمي الذي يعتبر من المسائل التي تشغل تفكير إدارات المنظمة المعاصرة والباحثين المهتمين في الكثير من دول العالم، ذلك لأنها ما زالت محل جدل ونقاش فكري عميقين لم يحسم فيه بعد.

٢- تحاول الدراسة الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، وهو ما يساعد على إدراك تلك القيمة المضافة لإدارة المعرفة ودوره في تعزيز الأداء التنظيمي للمنظمات وهو ما يمكن المدراء من التعامل مع تلك القرارات الخاصة بنشاطات إدارة المعرفة.

---

1 - Kalling, T. "**Knowledge Management and the Occasional Links with Performance**". Op.cit., pp. 67–81

٣- الكشف عن متغيرات كل من إدارة المعرفة وهذا ما سيدعم مراكز القرار في الشركات الصناعية الدوائية الأردنية لتقييم مستوى تطبيقها لإدارة المعرفة وربطها بشكل من الأشكال مع ما توصلت له من أداء.

١-١-٤- فرضيات الدراسة

استنادا إلى مشكلة الدراسة وما عرضته الدراسات السابقة لكل من (Byounggu, 2005)[١] و(Chuck & Eric, 2004)[٢] و(Chinho & Shu-Mei, 2005)[٣] من فرضيات فقد صيغت فرضية عامة لهذه الدراسة على النحو التالي:

الفرضية العامة: تؤثر إدارة المعرفة معنويا في الأداء التنظيمي.

و بهدف إثبات الفرضية العامة صيغت لها ثلاث فرضيات فرعية كانت على النحو التالي:

الفرضية الاولى: تؤثر إدارة المعرفة معنويا في معدل العائد على الأصول(ROA).

الفرضية الثانية: تؤثر إدارة المعرفة معنويا في معدل العائد على حق الملكية(ROE).

الفرضية الثالثة: تؤثر إدارة المعرفة معنويا في معدل نمو المبيعات.

---

1 - Byounggu, C., Simon, K. P., & Joseph, G. D. " **Effects of Knowledge Management Strategy on Organizational Performance: A Complementarity Theory-Based Approach** " Omega, Vol. 36, Issue 2, 2005, pp. 235-251

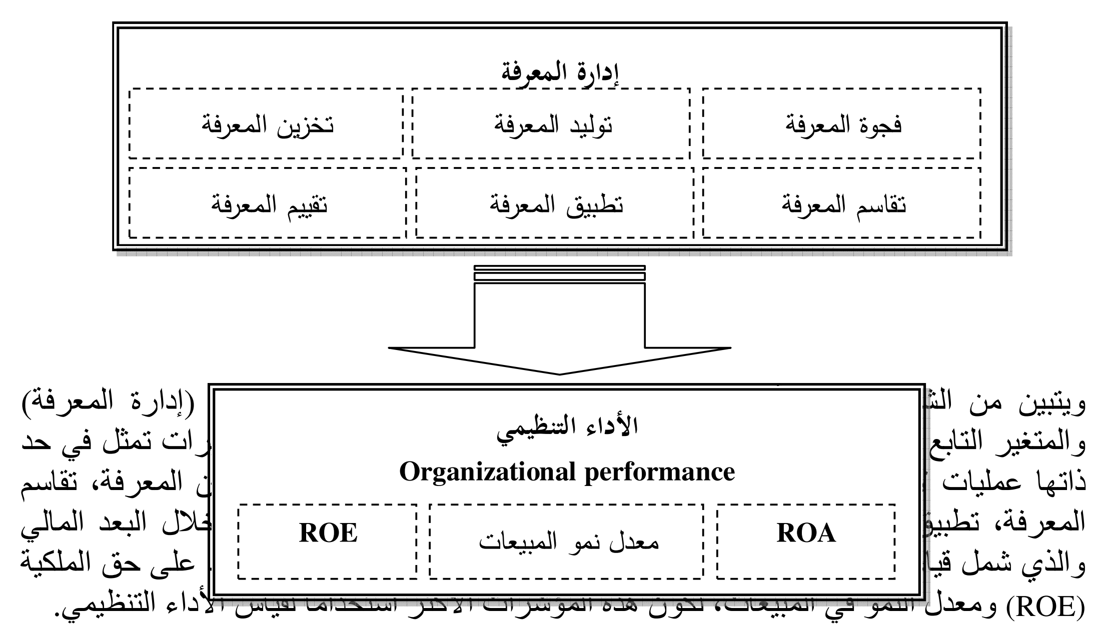
2 - Chuck, C.H., & Eric, W.T. "**The Effects of Knowledge Sharing and Learning Behaviors on Firm Performance** ", op.cit., pp. 2342-2349

3 - Chinho, L., & Shu-Mei, T. "**Bridging the Implementation Gaps in the Knowledge Management System for Enhancing Corporate Performance**", Expert Systems with Applications, Vol. 29, 2005, pp.163–173

١-١-٥- المخطط الإجرائي للدراسة

الشكل(١-١)

المخطط الإجرائي للدراسة



ويتبين من الش ... (إدارة المعرفة) والمتغير التابع ... رات تمثل في حد ذاتها عمليات ... ن المعرفة، تقاسم المعرفة، تطبيـ ... خلال البعد المالي والذي شمل قيا ... على حق الملكية (ROE) ومعدل النمو في المبيعات، لكون هذه المؤشرات الأكثر استخداما لقياس الأداء التنظيمي.

١-١-٦- منهج الدراسة

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي والتحليلي Analytical and Descriptive من أجل التوصل إلى تحليل المعلومات والتعرف على تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، وذلك عن طريق اختبار الفرضيات الدراسة باستخدم برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، للقيام بعملية التحليل الاحصائي والتوصل إلى الأهداف المحددة في إطار هذه الدراسة؛ حيث تم استخدام كل من المتوسطات الحسابية ومعامل الارتباط لبيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

١-١-٧- مجتمع وعينة الدراسة

عملت الدراسة على اختيار مجموعة من شركات قطاع الصناعة الدوائية الأردنية، أين بلغ عددها (٠٦) شركات من مجمل (١٧) شركة عاملة في قطاع الصناعات الدوائية[١]، أي ما يمثل نسبة ٣٥% من مجتمع الدراسة لتكون مجال لتطبيق الدراسة. وقد تم التركيز على نوع واحد من الصناعة وذلك لاستبعاد تأثير طبيعة الصناعة على الأداء التنظيمي. واعتبار أن هذه الشركات تقع ضمن بيئة عربية وأنها تتميز بإدارة للمعرفة بشكل أكثر يجعلها تتميز عن غيرها من الشركات الأخرى، وذلك لطبيعة النشاط الذي تمارسه والذي يتطلب بحث وتطوير دائم يعتمد بالدرجة الأولى على الاستثمار في الموارد البشرية والاستغلال الأمثل لها، وبهذا تكون مجال مناسب لتطبيق ودراسة الموضوع. حيث تم توزيع الاستبانات على رؤساء الأقسام الذين بلغ عددهم حوالي (٣٦) فرد موزعين على (٠٦) أقسام تمثلت في (قسم شؤون العاملين، قسم المالية، قسم الإنتاج والعمليات، قسم التسويق، قسم نظم المعلومات، قسم التخطيط ومراقبة الجودة)، وقد تم اختيار العينة

---

١ - جمعية الإتحاد الاردني لمنتجي الأدوية والمستلزمات الطبية (JAPM)، الموقع الالكتروني: http://www.japm.com/board.shtm

الهادفة (Purposive) استنادا إلى دراسة (Byounggu & Heeseok, 2003) [١] التي أكدت على أن هذا الصنف من الموظفين والذي يتمثل في الإدارة الوسطى له القدرة لتحديد عمليات إدارة المعرفة داخل المنظمة وذلك على اعتبار أنهم الأكثر تعاملا مع نشاطات إدارة المعرفة وتلك القرارات التي تتعلق بهذه الأخيرة.

١-١-٨- أسلوب جمع البيانات

- **البيانات الثانوية**

بهدف وضع الإطار النظري للدراسة تم مراجعة الكتب والمجلات العلمية المتخصصة في مجال إدارة المعرفة ونظم المعلومات والأداء التنظيمي.

- **البيانات الأولية**

١- قياس إدارة المعرفة

قام الباحث بتطوير واستخدام استبانة كوسيلة لجمع البيانات الأولية، والتي تعتبر المصدر الرئيسي للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجزء العملي للدراسة فيما يخص قياس إدارة المعرفة، وذلك وفق المقاييس المختبرة الموجودة في الدراسات السابقة لكل من (Chinho & Shu-Mei, 2005)[٢] و(Mazlan, 2005)[٣] و(Kun, Sangjae, and In, 2005)[٤] و(Arthur, 1996)[٥] بالاضافة إلى أن بعض الأسئلة صيغة إنطلاقا من الإطار النظري للدراسة، وقد تم تكييف فقراتها لكي تتلاءم مع بيئة الأعمال الأردنية، وجرى توزيع الاستبانة على رؤساء الأقسام. وقد اشتملت استبانة الدراسة جزئين: (الملحق١).

الجزء الأول: ويتضمن مجموعة من التعاريف المختصرة حول إدارة المعرفة وعملياتها الست (تحديد فجوة المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تقاسم المعرفة، تطبيق المعرفة، تقييم المعرفة)، وذلك بهدف إعطاء نظرة شاملة لعينة الدراسة عن إدارة المعرفة.

الجزء الثاني: ويشتمل على ست محاور اشتمل كل واحد منها على مجموعة من الأسئلة كان عددها ٢٩ سؤالا موزعة على ست محاور، والتي تهدف إلى قياس مستوى المنظمة في إدارتها للمعرفة من خلال عملياته الست والتي جاء وفقها تقسيم لمحاور الاستبانة.

المحور الأول: ويتعلق بقياس فجوة المعرفة كعملية من عمليات إدارة المعرفة والتي خصص لها خمس فقرات من (١-٥) في الاستبانة، وقد تم بناء هذه أسئلة هذه الفقرات الخمس استنادا إلى الدراسات التطبيقية، حيث أفادت دراسة (Chinho & Shu-Mei, 2005) في بناء الأسئلة (١+٢+٣+٥)، في حين تم وضع سؤال الفقرة الرابعة استناد إلى دراسة (Mazlan, 2005).

المحور الثاني: ويتعلق بقياس توليد المعرفة كعملية رئيسية في إدارة المعرفة؛ ووقد خصص لها ست فقرات من (٦-١١) هي الأخرى صيغت أسئلتها كذلك من الدراسات التطبيقية السابقة فقد

---

1 - Byounggu, C., & Heeseok, L. " **An Empirical Investigation of KM Styles and their Effect on Corporate Performance** ", Op.cit., pp. 403-417

2 - Chinho L., & Shu-Mei T. "**Bridging the Implementation Gaps in the Knowledge Management System for Enhancing Corporate Performance**", Op.cit., pp.163–173

3 - Mazlan, B. I. **"The Influence of Intellectual Capital on the Performance of Telecom Malaysia",** Doctoral of Engineering Business Management, University of Technology of Malaysia, 2005

4 - Kun, C. L., Sangjae, L., & In, W. K. " **KMPI: Measuring Knowledge Management Performance** ", Information & Management, Vol. 42, Issue 3, March 2005, pp.469-482

5 - Arthur. "**The Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)**", American Productivity & Quality Center,1996, http://www.apqc.org/km

وضعت كل من الأسئلة (٦+٧+٨+١٠) بالاستعانة بدراسة (Kun, Sangjae, and In, 2005)، في حين ساهمت دراسة (Mazlan, 2005) في وضع سؤال الفقرة (٩)، أما سؤال الفقرة (١١) فقد تم صياغته من خلال الإطار النظري للدراسة.

المحور الثالث: ويتعلق بقياس تخزين المعرفة؛ وقد خصص لها هي الأخرى ست فقرات من (١٢-١٦) في حين صيغت أسئلة هذه الفقرات كلها من دراسة (Kun, Sangjae, and In, 2005).

المحور الرابع: ويتعلق بقياس عملية تقاسم المعرفة؛ وقد خصص لها خمس فقرات من (١٧-٢١) وقد ساهمت دراسة (Kun, Sangjae, and In, 2005) في صياغة أسئلة فقراتها (١٧+١٨+٢٠)، أما سؤال الفقرة (١٩) فاستوحت من دراسة (Mazlan, 2005)، في حين صيغ سؤال الفقرة (٢١) من خلال الإطار النظري للدراسة.

المحور الخامس: ويتعلق بقياس عملية تطبيق المعرفة؛ وقد خصص لها أربع فقرات من (٢٢-٢٥) حيث صيغت أسئلة فقراته (٢٢+٢٣+٢٤) كلها من دراسة (Kun, Sangjae, and In, 2005)، في حين جاءت صياغة سؤال الفقرة (٢٥) من خلال الإطار النظري للدراسة.

المحور السادس: ويتعلق هذا الأخير بقياس عملية تقييم إدارة المعرفة داخل المنظمة؛ وقد خصص لها أربع فقرات من (٢٦-٢٩) وقد صيغت أسئلة فقراته الأربع كلها بالاستعانة بدراسة (Arthur, 1996).

وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في قياس المحاور سالفة الذكر كان على الشكل التالي:

(١) لـ(درجة غير موافق بشدة)، (٢) لـ(درجة غير موافق)، (٣) لـ(درجة محايد)، (٤) لـ(درجة موافق)، (٥) لـ(درجة موافق بشدة).

٢- اختبار ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم احتساب معامل الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) حيث تراوحت قيم هذا المعامل ما بين (٠,٦٠٥-٠,٧٣٩) في حين بلغ معامل الأداة ككل(٠,٨٢٦) وهو إشارة أن فقرات أداة الاستبانة كان بينها إتساق داخلي كون جاء المعامل أكثر من (٠,٦٠).

الجدول(١-١)

معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

المجال	معامل كرونباخ الفا	المجال	معامل كرونباخ الفا
فجوة المعرفة	0.605	تقاسم المعرفة	0.650
توليد المعرفة	0.624	تطبيق المعرفة	0.641
تخزين المعرفة	0.642	تقييم المعرفة	0.739
معامل كرونباخ ألفا للأداة ككل يساوي 0.826			

٣- قياس الأداء التنظيمي

أما فيما يخص قياس الأداء التنظيمي فهناك عدة مداخل لقياس الأداء التنظيمي واعتمدت الدراسة مدخل الهدف الذي يركز بالدرجة الأولى في قياسه على البعد المالي، وقد أخذت الدراسة بتلك المؤشرات التي استخدمتها وبشكل واسع أغلب الدراسات السابقة التي جاءت لقياس الأداء التنظيمي وتمثلت تلك المؤشرات في: معدل العائد على إجمالي الموجودات (ROA) ومعدل العائد على حق الملكية (ROE)، ومعدل النمو في مبيعات المنظمة، وذلك لفترة ثلاث سنوات متعاقبة

(٢٠٠٥-٢٠٠٧) من نشاط المنظمة استنادا إلى دراسة (Alan, Aaron, & Richard, 2003)[١] ودراسة (Johanse, Michael, & Reinhart, 2008)[٢] ودراسة (Alka, Scott, & Ian, 2007)[٣]

١-١-٩- المفاهيم الاصطلاحية Terminology Concepts

- **إدارة المعرفة** Knowledge Management

هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من العمليات تهدف المنظمة من خلاله إلى توليد وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.

- **تحديد فجوة المعرفة** Determine Knowledge Gap

هو الكشف عن ذلك الفرق بين مستوى تلك المعرفة التي تملكها المنظمة وبين مستوى المعرفة الكائن في بيئة أعمالها أي ما يجب على المنظمة معرفته مقابل ما تعرفه.

- **توليد المعرفة** Knowledge Generation

مجموعة من العمليات تهدف إلى خلق واكتساب المعرفة بحيث تمكن عملية توليد المعرفة من تطوير معرفة جديدة أو تعويض معرفة سابقة بمعرفة جديدة مستحدثة وبمحتوى جديد وذلك من خلال توظيف التراكم المعرفي الموجود في المنظمة أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة في داخل المنظمة ومع أسواقها وبيئتها التنافسية.

- **تخزين المعرفة** Knowledge Storage

تعود هذه العملية إلى ما يسمى بالذاكرة التنظيمية (Organizational Memory) التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الانسانية المخزنة في النظم الخبيرة (Expert Systems) والمعرفة الموجودة في الاجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم هذه الذاكرة ويساعد في ذلك مجموعة من البرمجيات، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة.

- **تقاسم (تشارك) المعرفة** Knowledge Sharing

مجموعة من الإجراءات التي توضح مدى حرص المنظمة على توسيع المشاركة بالمعرفة بين أقسامها ووحداتها والعاملين فيها من جهة وبينها وبين بيئتها الخارجية من جهة أخرى.

---

1 - Alan, C. M., Aaron, J. S., & Richard, R. R. "**Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures**", Long Range Planning, vol. 36, 2003, pp. 187–204

2 - Johannes, S., Michael S., & Reinhart, L. "**Organizational Commitment- a Missing Link Between Leadership Behavior and Organizational Performance?",** Scandinavian Journal of Management, Vol. 24, Issue 4, 2008, pp. 364-374.

3 - Alka, B., Scott E. & Ian, A. "**Intellectual Capital and Organizational Performance: an Empirical Study of the Pharmaceutical Industry**", Electronic Journal of Knowledge Management Vol. 5 Issue 4, 2007, pp. 357-362

- **تطبيق المعرفة** Knowledge Application

هي عملية شبيهة بجهود نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء التنظيمي بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة العمل وفاعليته، فالمعرفة وبغض النظر عن لونها وطبيعتها ودرجة تعقيدها ومجالات حقولها لا تصبح ذات فائدة تذكر وذات قيمة إذا لم توضع في موضع التطبيق العملي، أي تحويل تلك الأفكار المرمزة أو قصص يحكيها الخبير إلى عمل يحسن الأداء أو إلى منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة عند ذلك تصبح المعرفة قيمة إنسانية أي تطبيق المعرفة هو استخدامها لصنع القرارات وإنجاز المهام.

- **تقييم المعرفة** Knowledge Evaluation

مجموعة الإجراءات التي تعتمدها المنظمة لبيان مدى استفادتها من المعرفة ومصادرها وما هي المستلزمات المطلوبة لتوسيع الفائدة من المعرفة.

- **الأداء التنظيمي** Organizational Performance

يعرف الأداء التنظيمي من مدخل الهدف بمدى تحقيق المنظمات لأهدافها، ويستعمل هذا الهدف لقياس أهداف المخرجات بسهولة ومن مؤشرات قياسه معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حق الملكية ومعدل نمو المبيعات، على أساس أن الأهداف المالية هي أكثر تمثيل للأداء التنظيمي.

- **معدل العائد على الموجودات** Return on Assets (ROA)

يقس الأداء الكلي للشركة في تحقيقها للأرباح من مجمل استثماراتها في الموجودات ويدل ارتفاع هذا المعدل على كفاءة سياسات الشركة الاستثمارية والتشغيلية. يتم احتساب هذا المعدل بقسمة صافي الدخل على مجموع الموجودات.

- **معدل العائد على حق الملكية** Return on Equity (ROE)

يعتبر من مؤشرات التي تقيس أداء الشركة، بحيث يقيس معدل العائد المتحقق من استثمار أموال الماكين. يتم احتساب هذا المعدل بقسمة صافي الدخل على حق الملكية، كما يدل ارتفاع هذا المؤشر على الأداء الكفؤ.

المبحث الثاني

مراجعة الدراسات السابقة

Reviewing of Empirical Studies

١-٢-١- الدراسات بالعربية:

١- دراسة (الساعد وحريم، ٢٠٠٤)[١]

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الصناعة الدوائية بالأردن، وشملت الدراسة ثلاثا من كبريات شركات صناعة الدواء حيث تم اختبارها بشكل قصدي، والتي مثلت (٢٩%). من الشركات مجتمع الدراسة، وكانت عينة البحث متكونة من (٤٠) فردا يمثلون المديرين العامين، ومديري التسويق، والبحث والتطوير، واستخدمت الاستبانة والمقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وعولجت البيانات بأدوات الإحصاء الوصفي واختبار (ANOVA) لاختبار الفرضيات؛ وكان من أبرز نتائج الدراسة:

أ- وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

ب- وجود علاقة معتدلة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية.

ج- وجود فروق في علاقة إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وأثرها في الميزة التنافسية يمكن عزوها إلى العوامل الديمغرافية للمبحوثين.

٢- دراسة (فائق، ٢٠٠٤) [٢]

عملت الدراسة على التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة هذه المتغيرات في شركات صناعية عراقية، وقد ركزت الدراسة على عينة من هذه الشركات تمثلت في ١٢ فرد من صناع المعرفة[٣]، طبقت عليها الدراسة؛ وقد اعتمدت الدراسة على الإستبانة والمقابلات الشخصية بين الباحث وعينة الدراسة وذلك في سبيل جمع البيانات ومن ثم تم تحليلها إحصائيا لإيجاد العلاقة الكامنة بين متغيرات الدراسة، التي خلصت في الأخير إلى أنه يوجد اهتمام بإدارة المعرفة، وأنه يوجد تأثير واضح لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية دليله درجة معاملات الارتباط بين متغيرات إدارة المعرفة ومتغيرات الميزة التنافسية.

٣- دراسة (المومني، ٢٠٠٥)[٤]

سعت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات العامة الأردنية، وقد ركزت الدراسة على عدد من العناصر التي تقوم عليها إدارة

---

١ - الساعد رشاد، حريم حسين، "**دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن**"، المؤتمر العلمي الدوري السنوي الرابع لإدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، للفترة ٢٦-٢٨/٤/٢٠٠٤.

٢ - فائق علي ، "**دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٤ .

٣ - **صناع المعرفة:** مجموعة من الأفراد الذين يستعملون جهدهم الفكري أكثر من استخدامهم اليدوي، وذلك من خلال جمع المعلومات من أي مصدر ومعالجتها بشكل يستخلص منها قيمة تضيف منفعة لأعمال الشركة.

٤ - المومني حسان عبد مفلح ، "**اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن، ٢٠٠٥.

المعرفة في المؤسسات العامة الأردنية، ودراسة إذا ما كانت متوفرة بمستوى يساعد على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات أم لا من وجهة نظر المديرين، وهذه العناصر هي(مستوى الوعي والإدراك لمفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاتها، مستوى دعم مجالس الإدارة لتطبيق إدارة المعرفة، مستوى تنفيذ العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة من إنتاج للمعرفة ومشاركة وتبادل واستخدام وتوزيع وتطبيق، مستوى استعداد الموارد البشرية، ومستوى الاستعداد التكنولوجي، ومستوى دمج المعرفة المتاحة في العمليات والأنشطة الإدارية المختلفة)، وقد توصلت الدراسة إلى:

أن هناك اتجاها إيجابيا وبمستوى فوق المتوسط لدى القائمين على المؤسسات العامة في الأردن نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها، وأن مستوى الوعي والإدراك لمفهوم إدارة المعرفة كان فوق المتوسط ويساعد على الأخذ بإدارة المعرفة، وقد أشارت الدراسة إلى أن مستوى جميع العناصر التي تقوم عليها برامج إدارة المعرفة كانت بمستوى متوسط ماعدا عنصر الاستعداد التكنولوجي حيث أشارت نتائج التحليل إلى مستوى دون المتوسط وأنه لا يساعد على الأخذ بإدارة المعرفة وتطبيقاتها.

٤- دراسة (العامري والياسري، ٢٠٠٧)[١]

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير كل من القوة التنظيمية وإدارة المعرفة في فاعلية المنظمة، ومن أجل ذلك تم التعبير عن القوة بأبعاد (القوة الشرعية، قوة المعلومات، قوة الخبرة، قوة التقرب والقوة المرجعية)، والتعبير عن إدارة المعرفة بأبعاد (السوق، الزبائن، الاتصالات، التكنولوجيا، المجهزون، المنافسون، وبراءات الاختراع)، بينما كان التعبير عن عن الفاعلية بأبعاد (الروح المعنوية، القلق، والأداء)، واستخدمت استمارة استبانة للحصول على المعلومات وذلك من خلال إجابات (٦٠) مديرا يمثلون القيادات الإدارية العليا لـ (١٠) شركات من القطاع الصناعي وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات منها وجود لتأثير القوة التنظيمية والمعرفة على فاعلية المنظمة، وأوصت الدراسة بالاهتمام بالقوة التنظيمية من خلال تعزيز القوة الشرعية للمديرين، وتطوير رأس المال الفكري والاستفادة من المؤهلات والسمات الشخصية للمديرين والسعي إلى إشاعة المشاركة بالمعرفة من خلال التركيز على رفع مستوى المعرفة؛ كما أن الاهتمام بالفاعلية التنظيمية يكون من خلال اعتماد مداخل الفاعلية الموقفية وداخل الفاعلية المتوازنة، والسعي إلى تكييف نماذج مدخل القيم التنافسية من أجل استخدامها لقياس الفاعلية في الشركات عينة الدراسة.

١-٢-٢- الدراسات بالأجنبية:

٥- دراسة (Byounggu & Heeseok, 2003)[٢]

عملت هذه الدراسة على تحليل أنماط إدارة المعرفة التي تأثر على أداء المنظمة، حيث تم اختيار ٥٤ شركة كعينة للدراسة وإخضاعها لفحص الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن

---

١ - العامري فاضل عباس ، الياسري أكرم محسن ، "**القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة**"، المجلة العربية للإدارة، مج ٢٧، ع ١، ٢٠٠٧، ص ١١١-١٤٦

2 - Byounggu, C., & Heeseok, L. " **An Empirical Investigation of KM Styles and their Effect on Corporate Performance** ", Op.cit., pp. 403-417

تصنيف أنماط إدارة المعرفة إلى أربع؛ نمط التوجه النظمي(System-Oriented Style)، نمط التوجه الإنساني(Human-Oriented Style)، النمط الكامن أو الضمني(Passive Style) والنمط الديناميكي(Dynamic Style). كما توصلت الدراسة إلى أن تركيز النمط الديناميكي على كلا من قابلية استعمال المعرفة مرة ثانية من خلال تكنولوجيا الاتصالات، وعلى مشاركة المعرفة من خلال النقاشات الرسمية بين الموظفين، فهو بذلك يدفع المنظمة إلى أداء عالي، كما توصلت إلى أن كلا من نمط التوجه النظمي ونمط التوجه الإنساني لم تحدث أي اختلافات في أداء المنظمة، وأن النمط الكامن أو الضمني لا يعرض أي تأثيرات على أداء المنظمة.

٦- دراسة (Byounggu, Simon and Joseph, 2005)[١]

عملت الدراسة على إبراز العلاقة الكائنة بين إستراتيجيات إدارة المعرفة (إستراتيجية الترميز Codification Strategy التي تتمحور حول تكنولوجيا المعلومات وبموجبها يتم ترميز وخزن المعرفة في قواعد يمكن الوصول لها والاستراتيجية الشخصية Personalization Strategy القائمة على الاتصال المباشر بين الأفراد وتقاسم المعرفة فيما بينهم معتبرة تكنولوجيا المعلومات داعمة) والأداء التنظيمي من خلال دراسة التكامل فيما بين هذه الاستراتيجيا فيما يتعلق بمصدر المعرفة ونوع المعرفة المركز عليها، وقد توصلت الدراسة إلى أنواع من تلك العلاقات، من بينها أن التركيز على المرفة بنوعيها الصريح والضمني داخل المنظمة والجمع فيما بينها كاستراتيجية واحدة لإدارة المعرفة ينتج عنه أداء عالي، كما توصلت الدراسة أن اعتماد على استراتيجية بمعرفة ضمنية من مصادر داخلية وأخرى صريحة من مصادر خارجية هو كذلك يعرض تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي.

٧- دراسة (Kun, Sangjae, and In, 2005)[٢]

قدمت هذه الدراسة مصفوفة جديدة تتمثل في مؤشر قياس أداء إدارة المعرفة (Knowledge Management Performance Index) وذلك بهدف تحديد أداء المنظمة في ظل إدارة معرفتها ضمن وقت محدد من الزمن؛ فالشركات تميل دوما إلى تجميع المعرفة والبحث عنها بهدف خلق قيمة اقتصادية تساهم في كسب ميزة تنافسية، وعلى هذا الأساس افترضت الدراسة الحاجة لهذا المؤشر والذي يضم في طياته خمس محاور يمكن من خلالها تحديد عملية تداول المعرفة أو ما يطلق عليه كذلك دورة إدارة المعرفة المعرفة والتي تنطلق بداية من توليد أو إنشاء المعرفة، تراكم المعرفة، مشاركة المعرفة، استخدام المعرفة وتكون نهاية هذه الدورة بتوليد معرفة ضمنية جديدة من خلال معرفة صريحة واضحة وذلك بإدراج هذه الأخيرة في المعرفة التنظيمية للمنظمة؛ وهو ما يطلق عليه نمط تذويب المعرفة (Knowledge Internalization)، وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما زادت فعالية هذه العملية يرتفع في المقابل المؤشر السابق سامحا للشركة باكتساب معرفة واسعة ومركزة، وللبرهنة على المساهمة التي يقدمها هذا المؤشر تم فحص ١٠١ شركة مصنفة في سوق (KOSDAQ) الكورية، أين تم ربط هذا المؤشر بثلاث مؤشرات مالية وهي: سعر السهم، نسبة السعر السوقي للسهم (PER) ونفقات البحث والتطوير. وقد دلت النتائج الإحصائية على أن المؤشر المقترح يمكن من قياس فاعلية عملية تداول المعرفة، إلى جانب المؤشرات المالية الثلاثة.

---

1 - Byounggu, C., Simon, K. P., & Joseph, G. D. " **Effects of Knowledge Management Strategy on Organizational Performance: A Complementarity Theory-Based Approach** " Omega, Vol. 36, Issue 2, 2005, pp. 235-251

2 - Kun, C. L., Sangjae, L., & In, W. K. " **KMPI: Measuring Knowledge Management Performance** ", Information & Management, Vol. 42, Issue 3, March 2005, pp.469-482

٨- دراسة (Annemette and Kautz, 2005)[١]

ناقشت هذه الدراسة الكيفية التي تدار بها المعرفة داخل المنظمات، بحيث استندت إلى مبادئ نظرة نظرية في تحليل بيانات دراسات تجريبية، تم على أساسها تطوير نموذج لتأسيس إدارة المعرفة والذي يركز في عمله على تحديد مدى وكيفية فهم أعضاء المنظمة لعمل وسلوك الإدارة، وكيف يؤثر ذلك الفهم على تصوراتهم وأعمالهم الخاصة خلال عملية تأسيس إدارة المعرفة، وقياسا إلى هذا النموذج دلت الدراسة على أن عملية إدارة المعرفة هي عملية مخاطرة مستقلة ذاتيا، كما عملت الدراسة على استخدام نفس النموذج مرة أخرى لتفسير عدم نجاح عملية تأسيس إدارة المعرفة في الحالة المدروسة، وقد خلصت الدراسة إلى استنتاجات حول كيفية استخدام النموذج لدراسة وتحسين ممارسة إدارة المعرفة.

٩- دراسة (Shu-Mei, 2006)[٢]

هدفت الدراسة على تقديم مؤشر يقيس أداء نظام إدارة المعرفة، يمكن من خلاله تقييم ذلك الأداء في الشركات، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة المناسبة وعملية الرفع المعرفي يدفع المنظمة لتكون أكثر تكيف وإبداع وأكثر عقلانية في نفس الوقت، وبذلك تكون إدارة المعرفة إستراتيجية هامة لتحسين أداء المنظمة، وأن هذا الأداء لابد أن يعزز بثقافة التعلم لزيادة قابلية المنظمة للاستمرار في تحسين أداء أعمالها، وعلى هذا الأساس كان اقتراح الدراسة لمصفوفة جديدة، تحدد من خلالها أداء نظام إدارة المعرفة. وخلصت الدراسة إلى أنه كلما ارتفع مؤشر الدراسة ارتفع أداء النظام وهذا يدل في النهاية على جودة نظام إدارة المعرفة تؤثر على أداءه.

١٠- دراسة (Alka, Scott, & Ian, 2007)[٣]

سعت الدراسة إلى قياس الأثر المباشر لإدارة رأسمال الفكري (Intellectual Capital) على الأداء التنظيمي من خلال اختبار فرضية أن تلك المنظمات التي تملك رأسمال فكري أفضل من منافسيها تعرض أداء عالي مقارنة مع منافسيها، تركزت عينة الدراسة على نوع واحد من الصناعات وهذا بهدف تفادي صعوبات القياس في حالة تنوع عينة الدراسة لما تعرضه من كم كبير من البيانات يصعب التعامل معها، تم سحب البيانات من ١٣٩ دوائية، حيث تم قياس رأسمال الفكري باستخدام القيمة الدفترية (Book Value) والقيمة السوقية (Market Capitalization). واستخدمت لقياس الأداء التنظيمي مؤشرات (ROI, ROA, ROE) بالإضافة إلى معامل بيتا (β) المخاطرة وذلك لسنة مالية واحدة؛ عرضت نتائج الدراسة من خلال المقارنة مع المقياس الأول أن تلك الشركات التي تملك (Market Capitalization) أعلى من المنافسين تعرض أداء عالي مقارنة مع باقي الشركات مع تغير أقل في سعر أسهمها، أما من خلال مقارنة مؤشرات الأداء مع القيمة الدفترية فيبرز نتائج أقل إقناع من نتائج المقارنة الأولى ولكنها على العموم تبقى تلك النتائج تدعم نتائج ما توصلت له الدراسات السابقة التي استخدمت هذه الطريقة، وتوصلت الدراسة إلى صحة فرضية أن تلك الشركات التي تملك رأسمال فكري أعلى هي التي تعرض أداء تنظيمي أعلى. وأوصت الدراسة بإجراء الدراسة على عينة تشمل أكثر نوع من الصناعات وذلك بهدف إعطاء مجال أوسع للمقارنة والتأكد من نتائج الدراسات السابقة.

---

1 - Annemette, K., & Karlheinz K. " **A Process Model of Establishing Knowledge Management: Insights from a Longitudinal Field Study** ", Omega, Vol. 36, Issue 2, 2005, pp. 282-297

2 - Shu-Mei, T. " **Knowledge Management System Performance Measure Index**", Op.cit,, pp. 734-745

3 - Alka, B., Scott E. & Ian, A. "**Intellectual Capital and Organizational Performance: an Empirical Study of the Pharmaceutical Industry**", Op.cit, pp. 357-362

١١- دراسة (Chuck & Eric, 2004)[1]

عملت هذه الدراسة على فحص العلاقة الموجدة بين كل من مشاركة المعرفة، سلوك التعلم، تحسين طريقة العمل، عملية عرض السلع والخدمات والأداء التنظيمي؛ وذلك من خلال دراسة عينة تكونت من ١٣٤ شركة تنشط في الصناعة وعمليات البيع بالجملة والتجزئة، وقد أظهر التحليل أن مشاركة المعرفة وسلوك التعلم يرتبطان إيجابيا مع تحسين طريقة العمل وعملية عرض السلع والخدمات، كما دلت كذلك أن هذه العمليات الأخيرة – تحسين طريقة العمل وعملية عرض السلع والخدمات- هي الأخيرة ترتبط فيما بينها ارتباطا إيجابيا، وفي الأخير كل هذه العمليات ترتبط إيجابيا مع الأداء التنظيمي، وقد عززت هذه النتائج أهمية مشاركة المعرفة والتعلم للمنشأة، وزادت من ضرورة تشجيع المنظمات لإدارة المعرفة ونشاطات التعلم، وإعطاء اعتبارات صحيحة لاستراتيجية وتطبيق البرامج التي من شأنها أن تدعم هذه النشاطات في سبيل تحسين أداء المنظمة.

١-٢-٣- بيان الاستفادة من الدراسات السابقة:

جاءت هذه الدراسة بناءا إلى ما طرحت الدراسات السابقة في حقل إدارة المعرفة وما توصلت له من استنتاجات وما أفرزته من توصيات، حيث ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف عل بعض المصادر البحثية والدوريات والبحوث النظرية والتطبيقية بحيث أمكن التطلع والحصول على غالبيتها وتتبع نتائجها مما سهل الطريق أمام الباحث في بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد مشكلتها، وساهمت في تحديد عينة الدراسة، وبناء أداة لقياس إدارة المعرفة للمنظمات المبحوثة وتحديد أبرز تلك المؤشرات المستخدمة بشكل واسع من قبل الدراسات السابقة لقياس الأداء التنظيمي.

حيث جاءت الدراسة لتحديد مدى تأثير إدارة المعرفة من خلال عملياتها على الأداء التنظيمي للمنظمة في بيئة عربية وهو ما يختلف عن الدراسات الأجنية السابقة وكذلك مما يميزها عن باقي الدراسات الأجنبية، كذلك أن الدراسات الأجنبية جاءت لدراسة جزئية من إدارة المعرفة على اعتبار أن يوجد تاثير لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي للمنظمات ولكن مدى درجة ذلك التأثير باختلاف استراتيجيات إدارة المعرفة أو أنماطها أو استراتيجيات تطبق نظام لها أو تلك المؤشرات المستخدمة في قياسها؛ في حين تختلف الدراسة عن الدراسات العربية في كونها جاءت لدراسة تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في ضوء استخدام أداة دراسة لقياس إدارة المعرفة من خلال عملياتها واستخدام مدخل الهدف لقياس الأداء التنظيمي وابراز تأثيرها عليه.

---

1 - Chuck, C.H., & Eric, W.T. "**The Effects of Knowledge Sharing and Learning Behaviors on Firm Performance** ", op.cit., pp. 2342-2349

الفصل الثاني

المبحث الأول

الإطار المفاهيمي للمعرفة

Conceptual Framework of Knowledge

بات التجديد والابتكار يشكلا هاجسا لدى العديد من المنظمات إذا ما أرادت المحافظة على نفسها والبقاء، وبالتأكيد فإن المعرفة تشكل الأساس الذي يقود إلى الابتكار(عليان، ٢٠٠٦)[١]، حيث أصبح العمل الأساسي لدى العديد من المديرين يتمثل بمدى قدرتهم ومهارتهم على إدارة المعرفة المؤثرة إيجابا على تعزيز عملية الابتكار والابداع الذي يعد عنصرا أساسيا وفعالا في التفوق على المنافسين والتي تشكل مقوما اساسا من مقومات توليد المعرفة التي تعتبر أهم عمليات إدارة المعرفة. فإذا كانت المعرفة غير ملموسة وغير محسوسة فإن نتائجها واضحة ومحسوسة لدى الجميع حيث أن تحويل المواد الخام إلى منتجات محسوسة ضمن عمليات انتاجية خاصة جميعها تتطلب المعرفة وحتى تقديم الخدمات يتطلب المعرفة (الملكاوي، ٢٠٠٧) [٢].

ومن هذا المنطلق سيناقش الباحث في الفقرات التالية مفهوم المعرفة محاولا استخلاص مفهوم اجرائي يخدم الدراسة، ومن ثم ينتقل إلى عرض أهمية المعرفة ودورها في ترصين مواقع المنظمات وتعزيز الأداء التنظيمي لهذه الأخيرة اعتمادا على ما جاء في الأدب النظري والدراسات السابقة في هذا المجال.

٢-١-١- مفهوم المعرفة:

تبرز الدراسات السابقة في مجال إدارة المعرفة ومواضيع ذات صلة بهذا الحقل المعرفي ذلك الاهتمام الواسع بمواضيع المعرفة وإدارة المعرفة من طرف منظري الإدارة ومفكريها وممارسيها، وذلك من خلال ما جاء في بحوثهم ودراساتهم، يستوجب ذكر ما جاء منها لاستخلاص مفهوم المعرفة من خلال مقارنة تلك المفاهيم مع بعضها البعض.

يشير كل من (Nonaka and Takeuchi, 1996)[٣] إلى أن المعرفة الضمنية من الصعب رؤيتها لأنها متواجدة في العقل البشري وتم تشكيلها من الخبرة والتعلم لدى الفرد وعليه فإنه لا يمكن الكشف عنها وتبادلها إلا من خلال الاتصال والمحادثة والمشاركة في تبادل الافكار والخبرات؛ في حين يحدد (McDermott, 1999)[٤] مفهومها بأنها عبارة عن فن إنساني ناتج عن التفكير"؛ ويعرف كل من (Sharratt and Usoro, 2003)[٥] المعرفة على أنها عبارة عن شيء مرتبط بصفة مباشرة مع الفهم ويمكن الحصول عليها من خلال ترجمة المعلومات، وأكدا إلى جانب هذا المفهوم أن المعرفة تمكن من ترجمة المعلومات (Information) أو بسياقة المعاني من البيانات (Data)؛ ويبرز

---

١ عليان ربحي مصطفى، "**إدارة المعرفة**"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦، ص ٧٥

٢ الملكاوي إبراهيم الخلوف، "**إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم**"، الطبعة الأولى، دار الوراق، عمان، ٢٠٠٧، ص ٢٨

3 - Nonaka and Takeuchi In Alka, B., Scott E. & Ian, A. "**Intellectual Capital and Organizational Performance: an Empirical Study of the Pharmaceutical Industry**", Op.cit, pp. 357-362

4 - McDermott In Murat, G., & Bahattin, H. "**Knowledge Management Perceptions of Managers**", Journal of Knowledge Management Practice, vol. 5, May 2004.

5 - Sharratt and Usoro In Tracy, A. H., & Carolyn, W. G. "**Knowledge Management And The Nonprofit Industry: A Within And Between Approach**", Journal of Knowledge Management Practice, vol. xx, January 2005.

كل من (Elias and Hassan, 2004)[1] مفهومها بأنها عبارة عن فهم حاصل عن خبرة أو دراسة، ويضيفان على ذلك العلم بكيف (Know-How) أو أنها ترتبط بكيفية فعل الأشياء والتي من خلالها يتمكن الفرد من أداء المهام الخاصة، واوضحا على أنها يمكن ان تكون حصيلة تجمع حقائق (Facts) وقواعد إجرائية (Procedural Rules) أو مجموعة من الإرشادات (Heuristics).

ومن جهة أخرى يعرف كل من (Alavi and leidner, 2001)[2] على أنها الاعتقاد الشخصي المبرر الذي يزيد من قدرة الفرد لاتخاذ إجراء فعال، ويؤكدان في نفس الدراسة على أن المعرفة ليست هي المعلومة وذلك: "المعلومة تتحول إلى معرفة عندما تنسق بشكل خاص وتقدم إلى الأفراد إما على شكل نصوص مكتوبة او مخرجات حاسوب أو مسموعات أو في كتب أو على أي وسائل أخرى".

إن النظر إلى مفاهيم المعرفة من خلال ما جاء في الدراسات السابقة يشير إلى تعدد الاتجاهات التي تناولت تعريف المعرفة أو توضيح مفهومها، فمنها من اهتم بالجوانب التاريخية، إذ تناول نشاة المعرفة وتطوراتها لابراز العمق التاريخي لها والحث على طلبها وربطها بالمتغيرات الحديثة؛ ومنها من تناول الجوانب اللغوية كضرورة أساسية للمعرفة ورمز مهم من رموزها، والبعض انتهج المنحى الاقتصادي والسياسي والإداري ...إلخ؛ مما يشير إلى شمولية المعنى وتعدد المضامين.

وتأسيسا على ما تقدم يمكن للباحث تحديد مفهوم (المعرفة) على أنها: " مجموعة الحقائق ووجهات النظر والآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمعلومات والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو التنظيم ليتم استحضارها في تفسير معلومات متعلقة بظرف معين او حالة معينة ومعالجتها في سبيل أداء المهام باتقان وتميز عالي يساهم في رفع الأداء الكلي للمنظمة"

٢-١-٢- أهمية المعرفة:

إن أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال لا تبرز فيها هي بحد ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها كونها تسهم في مرونة المنظمات من خلال اعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة أكثر مرونة بالإضافة إلى أنها تحفز الابداع والابتكار التواصل لأفراد وجماعات المنظمة، وفي الدور الذي تؤديه في تحويل المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، كما يمكن تحديد أهمية المعرفة والدور البارز الذي تلعبه من خلال ما وضحه بعض الدارسين والمتخصصين في دراساتهم السابقة:

١- حيث يبرز (Schumpeter, 1949)[3] أهميتها الاقتصادية بأن قابلية توليد واستخدام المعرفة بشكل فعال هو بمثابة أداة للإبداع والمنافسة والنجاح الاقتصادي ومفتاح لقيادة التطور والنموالاقتصادي والاجتماعي.

٢- كما يؤكد كل من (Ruggles, 1997; Martensson, 2000; Wiig, 1999)[1] أهميتها من خلال جعل التركيز على المعرفة من شأنه أن يؤثر على أي شيء يتعلق بالمنظمة من استراتيجياتها ومنتجاتها وعملياتها الداخلية والخارجية وكذا طرق التنظيم فيها.

---

1 - Elias, M. A., & Hassan, M. G. "**Knowledge Management**", Pearson Education International, New Jersey, U.S.A, 2004, p 33

2 - Alavi, M. & Leidner, D. E. "**Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issue**", MIS Quarterly Vol. 25 No. 1, March 2001, pp. 107-136

3 - In Alfredo F. R., & Michael S. "**Knowledge Management And Innovation: What Must Governments Do To Increase Innovation?**", Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 7, No. 4, December 2006. pp. xxx-xxx

٣- يوضح كل من (Hurley, & Green, 2005)[٢] وآخرون أهمية المعرفة وتأثيرها على أداء المنظمة وذلك من خلال دراستهم التي أكدت أن توليد وإنشاء المعرفة وتحويلها داخل المنظمة هو من ضرورات المحافظة على الأداء العالي لتلك المنظمات على المدى البعيد.

٤- تتلخص أهمية وضرورة المعرفة في كونها هي الأساس لكل عمل مهما كانت طبيعته وأنها هي الأصل وأهم عناصر الانتاج وذلك استنادا إلى نظرية الاقتصاد القائم على المعرفةن، إذ تشكل في حد ذاتها نوع جديد من رأس المال القائم على الفكر والخبرة، فهي الرأس المال الفكري الذي يتجدد ويتطور باستمرار، فالمعرفة في ظل هذا الاقتصاد الجديد أصبحت تشكل ميزة تنافسية للشركات التي تمتلكها (الملكاوي، ٢٠٠٧)[٣].

٥- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي لخلق الميزة التنافسية وإدامتها، كما يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة في حد ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛ كما أن المعرفة الإدارية توجه مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم. (الزيادات، ٢٠٠٧)[٤]

وبناءا على تلك الأهمية التي تلعبها المعرفة، يرى الباحث إلى جانب ما ذكر في هذا الصدد أن أهمية المعرفة تتمثل في كونها مورد من موارد المنظمات التي تبني عليه تميزها وقوتها التنافسية وله أهمية بليغة في إدارة مهام المنظمات الداخلية والخارجية، إذا ما استخدمت بطريقة سليمة وفي الوقت المناسب تجعل من أداء المنظمة على شكل عالي مقارنة مع منافسيها.

٢-١-٣- مداخل دراسة المعرفة

إن وضع مفهوم للمعرفة وتحديد أهميتها يدفع بأي باحث في هذا الحقل المعرفي إلى دراسة وتوضيح مداخل دراسة المعرفة وتحليلها، وذلك بغية التعرف على آليات هذه المداخل في معالجتها للمعرفة ومحاولة اكثر لتوضيح مفهوم المعرفة ويلي ذلك إبراز لدورة حياة المعرفة باستعراض ماجاء في دراسات وأبحاث سابقة. فيمكن النظر إلى المعرفة من عدة مداخل متباينة، فالمعرفة قد تكون مجرد وصف لحالة الفهم من خلال أعمال الذهن أو تعقيل العقل كما يقول المفكرون العرب قديما (ياسين، ٢٠٠٧)[٥]؛ أي أن المعرفة هي الحالة الذهنية لفهم وإدراك الحقائق وقد ينظر إلى المعرفة من مدخل شيئي أي يعتبر المعرفة بأنها مجموعة أشياء (عناصر) يمكن تخزينها ومعالجتها، وعلى العكس من ذلك يوجد مدخل عملياتي يدرس المعرفة على اعتبار أنها عمليات ممارسة للخبرة، في حين يوجد مدخل آخر يمكن أن يطلق عليه النظرة المعلوماتية التي ترى المعرفة على أنها حالة النفاذ إلى المعلومات وحيازتها وتوظيفها.

ومن خلال حصر تلك الدراسات السابقة التي عالجت مداخل دراسة المعرفة يظهر أن أغلب تلك الدراسات أجمعت على وجود مدخلين لدراسة المعرفة هما على النحو التالي: المدخل المعلوماتي والمدخل السلوكي.

---

1 - In Murat, G., Bahattin, H. "**Knowledge Management Perceptions of Managers**". Op.cit.

2 - Hurley, T. A., Green, C. W. "**Knowledge Management And The Nonprofit Industry: A Within And Between Approach**", Op.cit.

٣ - الملكاوي إبراهيم الخلوف، "**إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم**"، مرجع سابق، ص ١٧

٤ - الزيادات محمد عواد ، "**اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص ٢٠

٥ - ياسين سعد غالب ، "**إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات**"، الطبعة الأولى، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ٢٩

١ - المدخل المعلوماتي The Informational Approach

تناول هذا المدخل دراسة كل من (Alavi and Leidner, 2001)[١] ودراسة (Rus, & Lindvall, 2002)[٢] حيث تشير الدراسات السابقة إلى أن جذور هذا المدخل يعود إلى نظم المعلومات المحوسبة ذات التقنية العالية ولا سيما تطبيقات الذكاء الاصطناعي مثل النظم الخبيرة والشبكات العصبية وأنظمة دعم القرار وأنظمة دعم المدراء التنفيذيين؛ وينظر هذا المدخل إلى المعرفة بأنها حالة النفاذ إلى المعلومات وحيازتها وتوظيفها، بمعنى آخر واستنادا إلى هذا المدخل يتم التركيز في مجال نظم إدارة المعرفة على المحتوى وأنشطة استرجاع ذلك المحتوى باستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات(ياسين، ٢٠٠٧)[٣].

ويذكر (نجم عبود،٢٠٠٨)[٤] في سبيل إيضاح هذا المدخل والذي سماه مدخل الترميز (Codification Approach). أن دعاة تكنولوجيا المعلومات يميلون إلى المعرفة الصريحة ومحاولة تخفيضها إلى مستوى المعلومات، وهم يرون كذلك أن معرفة المنظمة لابد أن تحول إلى قاعدة المعرفة، التي تتمثل في مجموعة الوقائع والعلاقات بينها، أو هي نموذج للمعرفة الإنسانية الذي يستخدم بواسطة النظام الخبير. وبدلا من العمل المعرفي كجهد ذهني إنساني فإنه عبارة عن أنظمة العمل المعرفي، وهي أنظمة تساعد عمال المعرفة في إنجاز الأعمال الروتينية المعرفية وكذلك في توليد وتكامل المعرفة الجديدة لهذه القاعدة في المنظمات.

٢ - المدخل السلوكي (الشخصي) Behavior Approach

ركز على هذا المدخل دراسة كل من (Nonaka, 1995)[٥] و(Davenport and Prusak, 1998)[٦] ،يقوم هذا المدخل على تلك المعارف الضمنية الكامنة في رؤوس الأفراد، والتي يمكن التشارك فيها وتعلمها ولكن من الصعب التعبير عنها أو نقلها للآخرين، فهو بذلك يركز بشكل عالي على الأفراد ومعرفتهم التي يمكن استخدامها بمرونة عالية في معالجة مشكلات متميزة متباينة من حالة لأخرى.

وبهذا يظهر ذلك التباين في مداخل دراسة المعرفة ويشير (نجم عبود، ٢٠٠٨)[٧] إلى تكامل تكامل هذه المداخل بحيث أن كلاهما يمثل نظام للمعرفة في المنظمة، وهما اللذان ينصب عليهما العمل المعرفي؛ فالعمل المعرفي جوهره عمل أفراد المعرفة الذين يحتاجون في عملية المعرفة (جمع والحصول، تقاسم، نشر وتوليد المعرفة) إلى تكنولوجيا المعلومات وآلياتها وقواعدها والروتينيات التنظيمية المكونة لمدخل الترميز (المعلوماتي) التي تنظم الوصول إليها واستخدامها.

---

1 - Alavi, M., & Leidner, D. E. "**Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issue**", Op.cit, pp. 107-136

2 - Rus, I., & Lindvall, M. "**Knowledge Management in Software Engineering**", A data and Analyze Center for Software task, State-of-the-Art-Report, November 2001,

٣ - ياسين سعد غالب ، "**إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات**"، مرجع سابق، ص ٢٩

٤ - نجم عبود نجم، "**إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**"، الطبعة الثانية، دار الوراق، عمان، ٢٠٠٨، ص ٢٥-٢٦

5 - Nonaka I., & Takeuchi, H. "**The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**", Oxford University Press, 1994, Reviewed by Barbara Presley Noble, http://www.strategy-business.com/press/16635507/8592

6 - In Kun-Woo, Y., & Soon-Young H. "**Automatic Expert Identification Using a Text Categorization Technique in Knowledge Management Systems**", Expert Systems with Applications, Vol. 34, Issue 2, February 2008, pp 1445-1455

٧ - نجم عبود نجم، "**إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**"، مرجع سابق، ص ٢٦

الجدول (٢-١)

مداخل دراسة المعرفة

المدخل المعلومات. Informational	المدخل السلوكي. Behavior Approach
- ينظر إلى المعرفة بأنها حالة النفاذ إلى المعلومات وحيازتها. - يركز على المحتوى وأنشطة استرجاع ذلك المحتوى باستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات. - يركز على المعرفة الصريحة ومحاولة تخفيضها إلى مستوى المعلومات.	- يركز على المعرفة الضمنية الكامنة عند الأفراد والتي يمكن استخدامها بمرونة عالية في معالجة المشكلات.

المصدر: إعداد الباحث

٢-1-٤- دورة حياة المعرفة:

إن مفهوم دورة حياة المعرفة هو توسيع لدورة حياة المنتج الذي استخدم لأول مرة ثم دورة حياة التنظيم، ثم دورة حياة الخدمة، وأن هذه الدورات تم النظر إليها مع الاستثناءات القليلة في ضوء دورة حياة الانسان، فكما للانسان دورة حياة تبدأ من الولادة وحتى أواخر العمر فكذلك للمنتج وللتنظيم وللخدمة وللمعرفة دورة حياة، حيث يؤكد (نجم عبود، 2008)[١] أن للمعرفة دورة حياة نمطية، وأن التطور النمطي لهذه الدورة له مراحل هي: (الترميز، التجديد والانتشار) ومن ثم تتحول تلك المعرفة إلى خبرة عامة أو مشاعة أو حس عام أو إلى معرفة تاريخية ليس لها قيمة حالية في الاستخدام.

إن دورة حياة المعرفة تتكون من مراحل متكاملة ومتداخلة ومتعاضدة، لا يمكن الفصل بينها بل يمكن التمييز بينها لأغراض الدراسة الأكاديمية المحضة، وأن تلك الدورة تتكون من المراحل التالية: استقطاب المعرفة، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تخزين ونقل المعرفة، وأخيرا توزيع المعرفة.(ياسين، ٢٠٠٧)[٢]

وإلى جانب ما ذكره كل من (نجم وياسين) حول دورة حياة المعرفة نجد بعض الدراسات الأجنبية تعرض تلك الدورة بنفس المراحل المذكورة آنفا وإن اختلفت في ترتيبها لها، بحيث يشير كل من (Alavi and Leidner, 2001)[٣] أن دورة حياة المعرفة تتكون من أربعة مراحل مستندا في ذلك إلى دورة حياة التنظيم (المنظمات) على أساس أنها عبارة عن تنظيم اجتماعي، وعددا تلك المراحل فيما يلي:

١- توليد المعرفة (Knowledge Generation).

٢- تخزين واسترجاع المعرفة (Knowledge Storage/Retrieval).

---

١ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ٦٣

٢ - ياسين سعد غالب ، "**إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات**"، مرجع سابق، ص ٧٤

3 - Alavi, M., & Leidner, D. E. "**Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issue**", Op.cit, pp. 107-136

٣- نقل المعرفة (Knowledge Transfer).

٤- تطبيق المعرفة (Knowledge Application).

٢-1-٥- أنواع المعرفة:

المعرفة معارف، أي أنها ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا، وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن ان توضح كلها في إطار واحد، ومن خلال ما تقدمه الشركات من منتجات أو خدمات أو خبرات ما هو في الحقيقة إلا جزء من معرفتها وهو ذلك الجزء القابل للتحديد والنقل وربما هو قابل للتقليد، فالمعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة هي تلك التي في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة وتداؤب فرق العمل فيها مما لا يمكن نقله إلى الآخرين ولا التدريب عليه من خلال أدلة العمل، كما أن هناك ثقافة المنظمة التي تمثل المعرفة الخاصة بالشركة وطريقتها في فهم الأشياء والقيام بالأعمال.

ويشير (نجم عبود، ٢٠٠٨)[١] أنه ومن أجل تحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة في الشركة لابد من تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد الفجوة المعرفية فيها أو تطوير آليات

وعمليات إنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى المعرفة الصريحة القابلة للتجسيد في منتجات وخدمات المنظمة.

ولقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في دراسة حقل إدارة المعرفة، ويرد في مقدمة هذه التصنيفات التصنيف الأقدم الذي قدمه (Polany, 1966)[٢] في الستينات حيث ميز بين المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) والضمنية (Tacit Knowledge) ومع اهمية هذا التصنيف للمعرفة إلا أنه لم يحظى في حينها بالاهتمام، وجاء بعد تصنيف (Nonaka, 1991)[٣] الذي أعاد الأهمية لذلك التمييز في دراسته الريادية عن الشركات الخلاقة للمعرفة، بحيث صنف المعرفة إلى نوعين هما الأكثر استخداما؛ وهما كالآتي:

أ- المعرفة الصريحة Explicit Knowledge: وهي المعرفة الرسمية القياسية المرمزة و النظامية والمعبر عنها كميا والقابلة للنقل والتعليم وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج الشركة، وتظهر في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونيا كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية...إلخ. كما نجدها مجسدة في منتجات الشركات وخدماتها وخططها ومعايير تقييم أعمالها.

ب- المعرفة الضمنية Tacit Knowledge: وهي تلك المعرفة غير الرسمية الذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل ولا التعليم، ويطلق عليها المعرفة الملتصقة والتي توجد في عقول الأفراد والفرق داخل الشركة وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية الشركة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة.

---

١ - نجم عبود نجم، "**إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**"، مرجع سابق، ص ٤٢

2 - Polany In Byounggu, C., & Heeseok, L. " **An Empirical Investigation of KM Styles and their Effect on Corporate Performance** ", Op.cit., pp. 403-417

3 - Nonaka, I. and others, "**The Quality of Group Tacit Knowledge**", Journal of Strategic Information Systems, Vol. 17, 2008, pp 4–18

ونجد أن (Zack, 1999)[١] هو الآخر قد قدم تصنيف يختلف عن ما سبق ذكره إذ يضع المعرفة على ثلاثة أنواع وهي:

أ- المعرفة الجوهرية Core Knowledge: وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة والذي يكون مطلوبا من أجل الصناعة وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للشركة قابلية بقاء تنافسية (Competitive Viability) طويلة الأمد، ومع ذلك فإن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة، وهي محفوظة لدى الشركات الأعضاء في الصناعة كميزة لهم على الشركات غير الأعضاء.

ب- المعرفة المتقدمة Advanced Knowledge: وهي النوع أو النطاق الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن الشركة تملك بشكل عام نفس المستوى والنطاق والجودة من المعرفة التي يملكها المنافسون إلا انها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدراتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية، وها يعني أن الشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في سوق عموما أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة.

ج- المعرفة الابتكارية Innovation Knowledge: وهي التي تمكن الشركة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم فهذا النوع من المعرفة (الذي يرتبط بالابتكار لما هو جديد في المعرفة ومصادر قدراتها) يجعل الشركة قادرة على تغيير قواعد العمل نفسها في مجال صناعتها.

كما يقدم (Backman, 2001)[٢] هو الآخر تصنيفا أوسع للمعرفة، حيث يصنفها إلى أربعة أنواع وهي:

أ- المعرفة الصريحة Explicit Knowledge: وهي معرفة جاهزة وموثقة في مصادر المعرفة الرسمية والتي عادة ما تكون جيدة التنظيم مثل (الوثائق، الحاسوب).

ب- المعرفة الضمنية Implicit Knowledge: تكون قابلية الوصول إلى مثل هذا النوع من المعارف من خلال الاستعلام والمناقشة ولكنها معرفة غير رسمية يجب أن توضع (تخزن) وبعدئذ تنقل إلى أطراف أخرى.

ج- المعرفة الكامنة Tacit Knowledge: قابلية الوصول لهذه المعرفة غير مباشرة ويتم ذلك من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك.

د- المعرفة المجهولة Unknown Knowledge: وهي المبتكرة او المكتشفة من خلال المناقشة البحث والتجريب.

ومن خلال ما سبق ذكره من التصنيفات وتنوعها الظاهر يظهر أن أنواع المعرفة هي على تصنيف نمطي واحد هو المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، وأن إدارة المعرفة لا يمكن ان تفهم إلا من خلال التمييز بين هذين الصنفين من المعرفة وذلك يرمي إلى معرفة ما إن كانت المعرفة الصريحة (الوثيقة والبرمجيات) هي التي تميز الشركة أم أنها تتميز من خلال معرفتها الضمنية المتمثلة في أفرادها والمتجسدة في فرق العمل.

---

1 - Zack, M. H. "**Developing a Knowledge Strategy**", California Management Review, Vol. 41, No. 3, Spring, 1999, pp. 125-145

٢ - نجم عبود نجم، "**إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**"، مرجع سابق، ص ٤٤

الجدول (٢-٢)
أنواع المعرفة

الباحث	تصنيفات المعرفة
M. Polany, 1966 **Nonaka, 1991**	المعرفة الصريحة Explicit K: مرمزة ومعبر عنها كميا قابلة للنقل. المعرفة الضمنية Tacit K: ذاتية ومعبر عنها نوعيا غير قابلة للنقل.
M. H. Zack, 1999	المعرفة الجوهرية Core K: المعرفة الأساسية لدخول الصناعة. المعرفة المتقدمة Advanced K: معرفة تحقيق المركز التنافسي. المعرفة الابتكارية Innovation K: معرفة للتميز أكثر والتغيير.
Backman, 2001	المعرفة الصريحة Explicit K: معرفة جاهزة ومنظمة ورسمية. المعرفة الضمنية Implicit K: لا تنقل إلا بعد ما يتم تخزينها. المعرفة الكامنة Tacit K: لا يتم الوصول إليها إلا من خلال طرق الاستنباط المعرفة المجهولة Unknown K: تبتكر وتكتشف من خلال التجريب.

المصدر: من إعداد الباحث.

٢-1-٦- مصادر المعرفة: بعد التطرق لأنواع المعرفة يظهر ان التميز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة يعود إلى التمايز الكائن في مصادرها، حيث يحدد (Byounggu, 2003)[١] مصدرين للمعرفة هما:

أ- المصادر الخارجية External Sources: تتمثل في مصادر البيئة المحيطة بالمنظمة، والتي تتوقف بالدرجة الأولى على علاقة المنظمة مع باقي المنظمات الرائدة في الصناعة، أو من خلال الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة ومن أمثلة هذه المصادر المقارنة المرجعية (Benchmarking) والمشاركة في المؤتمرات واستئجار الخبراء ومتابعة الصحف والمجلات العلمية والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، وكذا مراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين والتعاون مع المنظمات الأخرى وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة.

ب- المصادر الداخلية Internal Sources: تتمثل في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن أمثلة المصادر الداخلية الاستراتيجيات والمؤتمرات الداخلية، خبرات الأفراد ومعتقداتهم وثقافة المنظمة. ويصنف (Leonard-Barton, 1995) مصادر المعرفة إلى نوعين هما مصدر الموظفين ومصدر الأنظمة المادية (Physical Systems) ويعني به الحواسب والشبكات، ويوضح أن الاختلاف بين هذه المصادر يكمن في طريقة التحكم في المعرفة، كما يشير

---

1 - Byounggu, C., & Heeseok, L. " **An Empirical Investigation of KM Styles and their Effect on Corporate Performance** ", Op.cit., pp. 403-417

(Petrash, 1996) إلى وجود مصدر آخر للمعرفة وهو الزبائن إلى جانب المصدرين الآخرين (Hollsapple, 1999)[١]

ومن أجل تحديد أي من تلك المصادر التي تعتمد عليها المنظمة في اكتساب المعرفة تبين دراسة (Byounggu, 2003) ودراسة (Cassiman, 2004)[٢] أن وجود كل من المصدرين لدى المنظمات واعتماد استراتيجية الجمع بينهما يجعل وجود أحد المصادر يكمل الثاني، وهو ما يدفع تلك المنظمات أن تكون على أداء تنظيمي عالي.

---

1 - Holsapple, C. W., Joshi, K. D. "**Description and Analysis of Existing Knowledge Management Frameworks**", Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences, 1999

2 - Cassiman, B., & Reinhilde, V. "**In Search of Complementarity in the Innovation Strategy: Internal R&D and External Knowledge Acquisition**", Management Science, Vol. 52, No. 1, 2006, pp. 68-82

المبحث الثاني

المدخل المفاهيمي لإدارة المعرفة

Knowledge Management Conceptual Framework

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تلقى اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، وتشير الدراسات السابقة إلى أن الجذور التارخية لمصطلح أو مفهوم إدارة المعرفة بمفهومه الحالي كما أشار إليه (Wiig, 1999)[١] بدأ منذ ظهور الإدارة العلمية (Taylorism)، وإلى نظريات الجودة الشاملة، وإلى ما يسمى بالذكاء الاصطناعي والمنظمة المتعلمة، فجوهر هذه المبادئ أنها تحتوي على مضامين معرفية واضحة وتتطلب العمل على إنشاء وحدات إدارية قائمة على المعرفة؛ وهناك إشارة إلى أن مصطلح إدارة المعرفة أتى من إدارة الاستشارات، ودور الاستشارات التي تقدم معلومات بصفة استشارية حول موضوع معين، فالشركات والأشخاص يستشرون أصحاب المعرفة.

٢-٢-١- مفهوم إدارة المعرفة

تشير الدراسات السابقة إلى أن هناك غموض حول مفهوم إدارة المعرفة، حيث لا يوجد اجماع حول ما يجب أن تكون عليه إدارة المعرفة؛ حيث يشير (Kemph, 2001)[٢] إلى أنه لا يوجد تعريف واحد ومحدد لإدارة المعرفة ولا إجماع حول المعنى الخاص الذي يحمله مصطلح إدارة المعرفة؛ الامر الذي يجعل من الصعوبة بمكان وضع معنى واضح ودقيق ومحدد لها؛ وهو ما أدى إلى تعدد التعاريف لإدارة المعرفة.

يوضح كل من (Davenport, & Beers, 1998)[٣] أنه يمكن فهم إدارة المعرفة على أساس أنها ممارسة للحصول وتطوير المعرفة الفردية والجماعية لأفراد المنظمة بهدف تعزيز عملية الإبداع من خلال تحويل وتوزيع لتلك المعرفة ومواصلة التعلم؛ وينظر (Wiig,1999)[٤] إلى إدارة المعرفة على أنها هي تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة بالرأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات، ويبرز(Grizelj, 2003)[٥] أن مفهوم إدارة المعرفة هو في معنى تطوير فاعلية المنظمة والميزة التنافسية لها وهي مدخل لتشخيص وتوليد المعرفة وتطبيقها وذلك بهدف تطوير للميزة التنافسية وذلك من الخلال إستراتيجيات الإبداعية لإدارة المعرفة.

---

1 - Wiig, K. M. "**Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History**", Knowledge Research Institute, Inc, 1999, pp xxx-xxx

2 - Kemph Morgan, H., & Oliver, H. "**Size Is Important In Knowledge Management**", Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 4, 2003, pp xxx-xxx

3 - Davenport, D. L., & Beers. "**Successful Knowledge Management Projects** ", Sloan Management Review, 1998, Vol. 39, pp. xxx-xxx

4 - Wiig, K. M. "**Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History**", Op.cit, pp. xxx-xxx

5 - Grizelj in Carina, A. H., Einar, M. "**Knowledge Management in the Hospitality Industry**", Tourism Management, vol. 29, 2008, pp. 366–381

يشير(Stankosky, 2001)[١] إلى مفهوم إدارة المعرفة بأنها الرافعة النظامية لرأس المال الفكري التي تحسن وتطور الأداء التنظيمي للمنظمة. وفي تعريف لـ(Ministry of Home Affairs, 2006)[٢] والذي ينطلق من تعريف المعرفة على أنها حقيقة أو شرط معرفة الأشياء من خلال مدى معتبر من الإعتياد من خلال الخبرة أو التعاون أو الاتصال؛ ليصل إلى تعريف إدارة المعرفة على أنها الطريقة التي يتم بواسطتها توليد لتلك المعرفة وتوزيعها ومشاركتها واستخدامها. ويوجز (Druker, 1999)[٣] تعريف لإدارة المعرفة على أنها هي التنسيق بين المصادر المعرفية المختلفة للمنظمة والاستغلال الأمثل لها، بهدف خلق منفعة ميزة تنافسية للمنظمة. ويعرف (نجم عبود، ٢٠٠٨)[٤] إدارة المعرفة بأنها هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة وأنها هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة لعمل توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معارف منفردة، ويعرفها مرة أخرى بأنها هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشاءها.

ومن خلال ما جاء في عرض لتعاريف إدارة المعرفة السابقة يبرز ذلك التعدد في وجهات النظر حول تعريف إدارة المعرفة وأنه لا يوجد تعريف واحد وشامل وواسع ومتفق عليه لإدارة المعرفة، فهناك اختلافات كثيرة حول تحديد ذلك المفهوم لإدارة المعرفة، وينظر البعض إليه على أنه يعبر عن حقل معرفي جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف، لذلك فإن التأطير المفاهيمي لإدارة المعرفة لم يكتمل بعد.

وفي محاولة للتقريب بين ما جاء في مختلف التعاريف الوارد في الدراسات حول إدارة المعرفة وموضوعات قرينة بها، للوصول إلى تعريف إجرائي لإدارة المعرفة يخدم الدراسة؛ حيث يعرف الباحث إدارة المعرفة على أنها عملية تجميع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة، وذلك بهدف الارتقاء بالأداء التنظيمي باعتماد الخبرة والمعرفة من أجل الاستثمار وتحقيق عوائد ملموسة.

٢-٢-٢- أهمية إدارة المعرفة

تبرز أهمية إدارة المعرفة في الأهداف التي تسعى لتحقيقها حيث يتمثل الهدف الأساسي لها في توفير المعرفة للمنظمة بالشكل الدائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيقها لأداء عالي وذلك بتخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة، حيث توفر المعرفة السليمة والكافية درجة من الابداع، والعمل على توفير الامكانات والقدرات التنافسية المميزة، إذ توفر إدارة المعرفة مجموعة واسعة من تقنية المعلومات لتنعكس كلها على سلوك الأفراد في المنظمة وتلامس قدراتهم وإمكاناتهم وتؤثر على نماذج الأعمال والتقنية المعتمدة التي تعمل على تحقيق الانسجام بين الممارسات والتوجهات الحالية والمستقبلية والمتابعة المستمرة للتأكد من بناء القدرات المعرفية والعمل المستمر على تطويرها وإدامتها، وتظهر أبرز أهداف إدارة المعرفة فيما يلي:

---

1 - Stankosky in Alfredo, F. R., Michael S. "**Knowledge Management And Innovation: What Must Governments Do To Increase Innovation?**", Op.cit. pp. xxx-xxx

2 - MHA, "**Knowledge Management in Disaster Risk Reduction, National Disaster Management Division**", Ministry of Home Affairs, New Delhi, 2006, pp.1-8

3 - Druker in Jeffrey W and others, "**Aligning Knowledge Management Drivers With Business Strategy Implications**", Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 9, No. 3, September 2008, pp xxx-xxx

٤ - نجم عبود نجم، "**إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**"، الطبعة الثانية، دار الوراق، عمان، ٢٠٠٨، ص ٩١-٩٢

١- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا الخاصة الجديدة إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.

٢- تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المنظمة الاقتصادية حيث أنها موجهة بشكل رئيسي إلى قدرة المنظمة لاستخدام المعرفة الضمنية والظاهرية.

٣- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، وذلك باعتبارها أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

٢-٢-٣- مجالات إدارة المعرفة

يمكن القول بشكل أكثر تفصيلا أن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة وهي (الزيادات، ٢٠٠٨)[١]:

١- مسح وتطوير الموارد الفكرية التي تملكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.

٢- تعزيز توليد المعرفة والابداع لدى كل فرد.

٣- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبة لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.

٤- تغيير وإعادة هيكل المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة واختناقاتها وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.

٥- توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، وكذا القيام بعمليات البحث والتطوير والتحالفات الاستراتيجية وغير ذلك.

٦- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، ومن ان المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور، وأن هذه المعرفة لم تسرب إلى المنافسين.

٧- قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن ان يكون بعضها مندمجا مع البعض الآخر، في حين هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل ككينونات منفصلة.

٢-٢-٤- مبادئ إدارة المعرفة

وقد حددت مجموعة من مبادئ إدارة المعرفة أوجزت في تسع نقاط كانت على النحو التالي (البيلاوي وسلامة، ٢٠٠٧)[٢]:

١- تعتبر عملية إدارة المعرفة عملية مكلفة، وذلك لكون المعرفة تمثل مصدر نفوذ ولكي يتم إدارتها بطريقة فعالة لابد من استثمار العديد من المصادر الأخرى، فالعديد من فعاليات إدارة المعرفة الخاصة تتطلب استثمار الأموال.

---

١ - الزيادات محمد عواد ، "**اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**"، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، ٢٠٠٨، ص٦٦-٦٧

٢ - البيلاوي حسن وسلامة حسين، "**إدارة المعرفة في التعليم**"، دون طبعة، دار الوفاء، الاسكندرية، ،٢٠٠٧، ص٨٩-٩٥

٢- تتطلب عمليات الإدارة الفعالة للمعرفة سرعة إصدار وإيجاد الحلول للأفراد وللتكنولوجيا، وذلك حين يتوافر ذلك المزيج من المهارات تكون الحاجة إلى تكوين أو تشكيل بيئات جيدة خاصة بإدارة المعرفة تمكننا من الاستفادة من الأيدي العاملة والأفراد في صورة تكاملية، وفي حين توافر تلك البيانات الأساسية الحاسوبية الخاصة بالمعرفة التنظيمية فإننا بحاجة أن يكون لدينا رواد من البشر.

٣- إدارة المعرفة عملية سياسية وحيوية جدا وذلك لكونها تشكل قوة للمنظمات، بحيث يعمل بعض المديرين على ابتكار العديد من السياسات من أجل استخدام وتقييم المعرفة وعقد اتفاقيات بين مستخدمي المعرفة ومن يملكها، وهذا بهدف خلق قادة ذوي رأي مؤثر كأسلوب مبدئي لتطبيق أساليب إدارة المعرفة.

٤- تستفيد إدارة المعرفة من الخرائط المعرفية[١] أكثر من النماذج؛ فتشتت المعرفة الذي توضحه الخرائط غير منطقي ولكن مازال الأمر مفيدا بالنسبة للمستخدم أكثر من نماذج المعرفة الإفتراضية وأن واضعيها يفهمونها جيدا ولكن نادرا ما يقومون بتطبيقها بصورة كاملة وذلك لأن توضيح مسارات المعرفة التنظيمية يعتبر خطوة مفردة غالبا ما تستجيب وتؤدي إلى أداء جيد.

٥- تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة، فهي كباقي الوظائف التنظيمية الجوهرية داخل المنظمة لابد من وجود مسؤولين يقومون بالعديد من المهام من أبرزها جمع وابتكار المعرفة التي تساعد في إيجاد مجتمع تكنولوجي معرفي عالي، وتوضيح اتجاهات لاستخدام المعرفة.

٦- غالبا ما تكون عمليتا المشاركة واستخدام المعرفة غير طبيعيتن، فإذا كانت معرفة المنظمة من المصادر الموثوقة فلماذا يتم مشاركة المعرفة؟ وإذا كانت المهمة الرئيسية للمنظمة هي توليد وابتكار المعرفة فما الدافع وراء استخدام أساليب أخرى؟ إن المنظمات تكون وضع مفاجئ حينما لا تعمل على استخدام ومشاركة المعرفة، ولكنه من الأفضل أن يكون لدى مديري المعرفة ميل طبيعي للاحتفاظ بمعارفهم والتطلع لمعارف الآخرين، فهو المبدأ الذي يجب أن يحمله مديري المعرفة حتى لا يتم اهمال استخدام ومشاركة المعرفة كما يجب أن تكون هناك عملية تحفيز لهتين العمليتين وذلك من خلال أساليب وقتية.

٧- تعني إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل المعرفي لأن المعرفة تولد وتستخدم، وتتم المشاركة بها بصورة مكثفة في عمليات محددة وقليلة وهذه العمليات تتبيان بين المنظمات، ولكنها في نفس الوقت تشتمل على تصميم المنتج والبحث في أحوال السوق.

٨- يعتبر مدخل المعرفة بداية فقط، وذلك لأن المدخل إلى المعرفة لن يكون كافيا، بل إن إدارة المعرفة الجيدة والناجحة يتطلب أيضا مزيدا من الاهتمام والاندماج في العمل، وأن الاندماج الايجابي والفعال مع المعرفة يمكن تحقيقه من خلال تلخيصها وتقديم تقرير عنها للآخرين، ومن خلال استقبال المعرفة بالتفاعل القريب مع مجهزيها.

١٠- إدارة المعرفة عملية غير منتهية، حيث لا يكفي التحكم في معلومات المؤسسة من قبل مدراء المعرفة، القول بأنهم نجحوا في أداء الوظيفة الموكل لهم، بل أن مهمتم لا تنتهي مطلقا وذلك لعدم وجود وقت محدد لإكمال عملية إدارة المعرفة كما هو الحال في باقي الوظائف.

---

١ - **خرائط المعرفة:** تعني العرض المرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي تركز على نوع المعرفة التي نأمل بمشاركتها ومع من ومن أين يمكن أن نجدها؟ وذلك من خلال تقسيم المعرفة إلى وحدات صغيرة تربط فيما بينها روابط، ثم ترجمة استراتيجيات الأعمال إلى مساحات معرفة رئيسة توجد فيها قيمة الأعمال.

٢-٢-٥- عمليات إدارة المعرفة

يشير (William, 2008)[١] إلى عمليات إدارة المعرفة وذلك بعد عرضه لمجموعة من النماذج التي تطرقت لها الدراسات السابقة، خلص إلى أن دراسة كل من (Davenport and Prusak, 1998)[٢] تحدد عمليات إدارة المعرفة من خلال المراحل التالية (توليد المعرفة - ترميز المعرفة - تحويل المعرفة) في حين وجد أن دراسات كل من (Tiwana, 2000 - McElroy,2004 - Meehan and Richard, 2002) تعرض سبع عمليات أساسية

ويلخص (William, 2008)[٣] في نفس الدراسة عمليات إدارة المعرفة في خمسة مراحل كما هو ممثل في الشكل (٢-١):

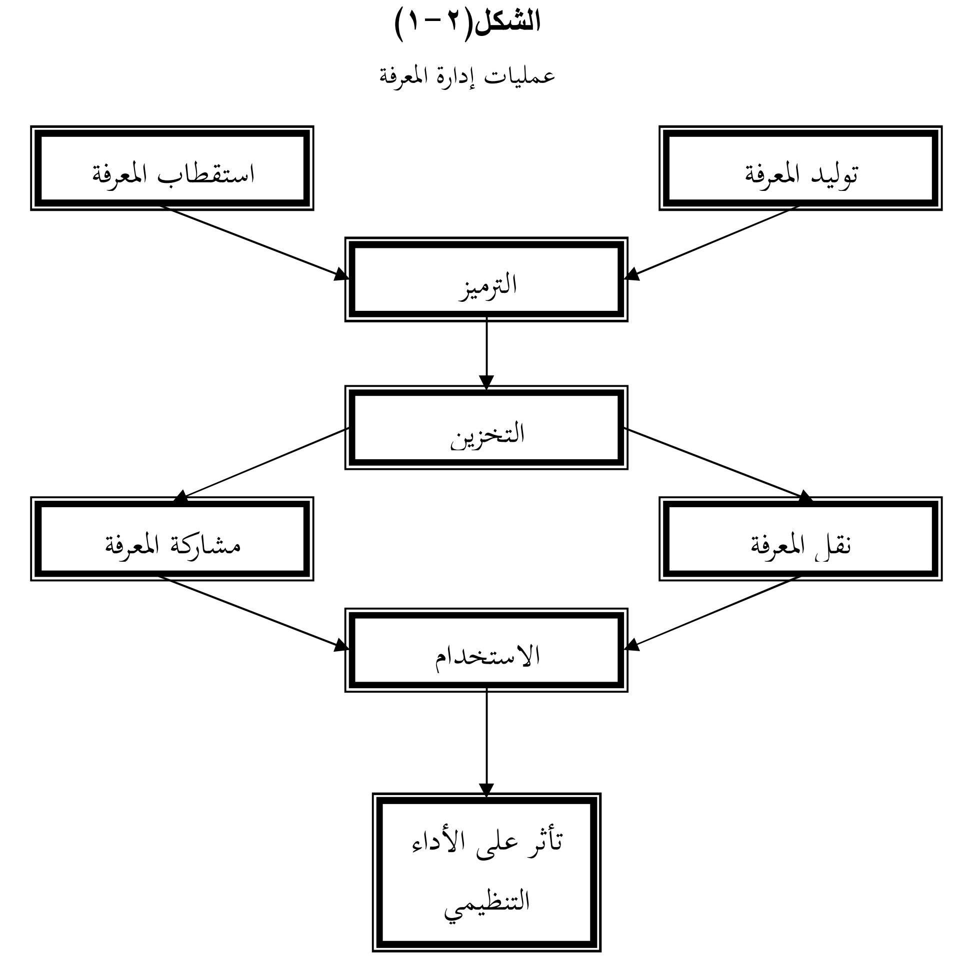
1 - William, R. K. "**Knowledge Management and Organizational Learning**", Omega, vol. 36, 2008, pp. 167 – 172

2 - Davenport in Kun-Woo, Y., Soon-Young, H. "**Automatic expert identification using a text categorization technique in knowledge management systems**", Op.cit, pp. 1445-1455

3 - William, R. K. "**Knowledge Management and Organizational Learning**", Op.cit, pp. 167 – 172

الشكل(٢-١)

عمليات إدارة المعرفة



Source: William, R. K. "Knowledge Management and Organizational learning", Omega, volume 36, 2008, pp 167 – 172

وسنأتي إلى ذكر تفصيل لجملة عمليات إدارة المعرفة كما جاءت بها الدراسات السابقة

١ـ تشخيص المعرفة Knowledge Identification

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوافرة؛ ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة المعرفية. وعملية التشخيص عملية حتمية لأن الهدف منها هو اكتشاف المعرفة في القواعد، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وفي هذا الصدد تشير الدراسات أن المنظمات عند بدأها بتطبيق إدارة المعرفة ممكن أن تواجه تحديين بارزين، الأول يتمثل في كيفية تشخيص المعرفة الداخلية لها، والثاني هو في كيفية أسر هذه المعرفة، ومن أهدافها أيضا توفير مبدأ الملاءمة مع الغايات الموضوعية

للمشروع الذي يكتنفه الغموض، وتشير الدراسات في هذا الصدد إلى أن المعرفة ليست في حد ذاتها هي الغامضة، بل أن الغامض هو الدور الذي تؤديه في المنظمة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة. وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث، فعملية التشخيص ليست من مرحلة واحدة.

إن الهدف الأهم من عملية التشخيص هو تحديد فجوة المعرفة، فماذا نعني بفجوة المعرفة وكيف تحدث هذه الأخيرة.

* **فجوة المعرفة:** تشير دراسة (Chinho, Shu-Mei, 2005)[1] أن مصدر هذه الفجوة هو عمليات إدارة المعرفة التي تؤثر على جميع نشاطات الإدارة في سبيل تطبيق نظام لإدارة المعرفة، كما أن نشاطات الإدارة داخل المنظمة وقدرات موظفيها يمكن أن تخفق في التعامل مع عمليات إدارة المعرفة. وتتمثل الفجوة في الفرق بين تلك المعرفة التي تملكها المنظمة وبين مستوى المعرفة الكائن في بيئة أعمالها، وتتمثل فيما يلي:

الفجوة الأولى: يتمثل دور الإدارة العليا أثناء تطبيق نظام لإدارة المعرفة، بفحص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وذلك بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات تخدم وضع استراتيجية ملائمة لإدارة المعرفة؛ فكل منظمة من شأنها أن تملك حقل معرفي فريد وخاص بها، ويقتصر الهدف البارز للإدارة العليا داخل المنظمة وفي هذا الإطار على تعريف تلك المعرفة الجوهرية وهي تلك المعرفة الضرورية للمحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة، أين تشير الدراسات السابقة أن المصدر الرئيسي والمعول عليه في إدامة الميزة التنافسية هو توليد وتراكم المعرفة في الذاكرة التنظيمية لكونها تساعد في ضبط حالة عدم التأكد في بيئة المنظمة، ويبدو جليا أن تجاوز أكبر مستوى لفجوة المعرفة يجب أن يتركز في تخفيف الفجوة بين المعرفة المطلوبة لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة والتي تدركها الإدارة العليا وبين تلك المعرفة الموجودة حاليا لديها بمعنى آخر تضييق الهوة بين ما تعرفه المنظمة وما لا تعلمه في حدود بيئتها؛ فبمقتضى ما تطرحه بيئة المنظمة وما هي عليه خصائص إدرة المعرفة فإن مدى إدراك الإدارة العليا أن الميزة التنافسية للمنظمة يتم إكتسابها عن طريق إدارة المعرفة يمكن أن يؤثر بنوع من التفاؤل أو العكس في وضع أهداف ملائمة لنظام إدارة المعرفة.

الفجوة الثانية: بعد تحليل بيئة المنظمة لتحديد احتياجاتها المعرفية تكون الإدارة العليا قادرة على وضع خطة واضحة وصحيحة لتوجيه عملية تطبيق إدارة المعرفة، وعلى الرغم من إدراك الإدارة العليا الحاجة لإكتساب معرفة أكثر إلا أنه يمكن أن لا تكون لها القدرة على تحديد وبشكل فعلي وواضح تلك المعرفة التي تحتاجها المنظمة مما يعطي صعوبة في وضع أهداف لتطبيق إدارة المعرفة وهذا ما يتلخص في الفجوة الناجمة عن عدم التلاؤم بين مدى إدراك الإدارة العليا لما تحتاج إليه المنظمة من معرفة وما هو محدد ضمن خطة تطبيق نظام إدارة المعرفة.

الفجوة الثالثة: في حالة وجود عدة وجهات نظر مختلفة داخل المنظمة حول تحديد تلك المعرفة الجوهرية التي تحتاجها المنظمة إلى جانب أهمية وقيمة المعرفة، وهو ما يجعل المنظمة مقابل عدة عراقيل أثناء تنفيذها لنظام إدارة المعرفة، فعند وجود قدرة على تطبيق ذلك النظام فهو يستدعي وضع خطة واضحة وشاملة للمنظمة كلها كونه قرار استراتيجي، إلا أنه يمكن أن يبرز بعض التعارض بين ما تدركه الإدارة العليا وباقي موظفي المنظمة بحيث يمكن أن لا يفهم هذا الطرف الأخير فهم تام لمضمون نظام إدارة المعرفة أو خوفهم من أن قيمتهم كأفراد داخل المنظمة ستتأثر عند تقاسمهم ومشاركتهم لتلك المعارف التي يملكونها مع باقي أطراف المنظمة؛ وهذا ما يوجد فجوة أخرى لإدارة المعرفة في عملية توليد المعرفة خلال تطبيق نظام إدارة المعرفة.

---

1 - Chinho, L., Shu-Mei, T. "**Bridging the Implementation Gaps in the Knowledge Management System for Enhancing Corporate Performance**", Op.cit, pp.163–173

الفجوة الرابعة: إن تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة بفاعلية يتضمن تحديد تلك المعرفة التي يجب تحقيقها أو الوصول إليها وما هي تلك التحفيزات التي تخلقها داخل المنظمة وهذا ما يتطلب تطوير نظام لتقييم مدى تطبيق نظام إدارة المعرفة ومدى تعزيزه للميزة التنافسية لمنظمة، أين يشمل هذا النظام تقييم لمصادر المعرفة وعملياتها، فهو تحديد للقيمة المضافة لعمليات إدارة المعرفة الذي يستدعي تحديد الموقع الحالي للمنظمة، حيث تتمثل الفجوة الرابعة لإدارة المعرفة بين المعرفة المكتسبة بعد تنفيذ نظام إدارة المعرفة وبين تلك المعرفة المطلوبة والمحدد في السابق.

الفجوة الخامسة: إن عملية توليد المعرفة الجديدة هو مسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا أو أي مجموعة خبراء أخرى متخصصة في هذه العملية وبين باقي موظفي المنظمة على مختلف مستوياتهم إلا أن هذا يمكن أن تتولد عنه فجوة أخرى لإدارة المعرفة تتمثل في تلك المعرفة المعرفة المدركة من طرف الإدارة العليا وبين تلك المعرفة التي يدركها باقي موظفي المنظمة على مختلف مستوياتهم المهنية، وهذا راجع إلى إختلاف طبيعة مهامهم ومعارفهم المهنية داخل المنظمة، وهذا ما يشكل نقطة حرجة في تنفيذ نظام إدارة المعرفة.

في حين يمكن ان تتحدد فجوات المعرفة طبقا لنوع تلك المعرفة التي تعمل بها المنظمة ومقدار تلك المعرفة التي تعمل بها مقارنة مع معرفتها الكلية فهي عندما تعمل بالمعرفة الصريحة التي تملكها فهذا يعني أنها لا تعمل إلا بالجزء الأصغر من معرفتها الكلية (الصريحة والضمنية)، وعندما تعمل المنظمة من أجل إنشاء القيمة لزبائنها في السوق وتحقيق الميزة التنافسية على منافسيها، فهي تعمل بمعرفة أكبر من معرفتها الصريحة ولكن تظل تعمل بمعرفة أقل من معرفتها الكلية، وفي كلا الحاتين هناك فجوات للمعرفة التي يمكن إجمالها في فجوتين أساسيتين هما: فجوة المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية و فجوة المعرفة – العمل حيث تشير هذه الأخيرة إلى إن المنظمة تعمل دائما بقدر من المعرفة هو أقل مما تعرف وذلك يرجع لأحد السببين أولهما يعود إلى ضعف الكفاءة في إدارة المعرفة التي قد لا تستطيع أن تحقق التقاسم الفعال لمعرفة المنظمة، ويتمثل السبب الأخر في ضعف الكفاءة في تطبيق نظام إدارة المعرفة أي عدم تطوير ممارسات كافية لإرشاد العمل والتطبيق. (نجم، ٢٠٠٨) [١]

٢- مرحلة توليد المعرفة Generating Knowledge

وهي تشمل مجموعة من العمليات تتمثل فيما يلي (أسر المعرفة Capturing، شراء المعرفة Buying، ابتكار المعرفة Creating، اكتشاف المعرفة Discovering، اكتساب أو استحواذ المعرفة Acquiring، امتصاص المعرفة Absorption) ومن خلال هذه المراحل يشير (William, 2008) أن دورة حياة إدارة المعرفة تبدأ من خلال مرحلة خلق واكتساب المعرفة (Creation or Acquisition of Knowledge)، بحيث تكون عملية توليد المعرفة من تطوير معرفة جديدة أو تعويض معرفة سابقة بمعرفة جديدة مستحدثة وبمحتوى جديد وذلك من خلال توظيف التراكم المعرفي الموجود في المنظمة أوالاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة في داخل المنظمة ومع أسواقها وبيئتها التنافسية. ومرحلة توليد المعرفة تكون في حدود المنظمة أي عملية داخلية؛ حيث يحدد (Nonaka, 2000)[٢] أربع آليات لتوليد المعرفة داخل المنظمة وذلك في إطار اقتراح نموذج لتوليد المعرفة أطلق عليه (SECI) اختصار للمصطلحات (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) وجاءت تلك الآليات على النحو التالي:

---

١ - نجم عبود نجم، "**إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**"، مرجع سابق، ص ٥٨-٥٩

2 - Nonaka, I., Ryoko, T., and Noboru, K. "**SECI. Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation**", Long Range Planning, Vol. 33, issue 1, February 2000, pp 5-34

أ- التنشئة Socialization: هي الآلية التي تعمل على توليد معرفة ضمنية جديدة انطلاقا من معرفة ضمنية سابقة من خلال نقل معرفة وخبرات أفراد إلى أفراد جدد عن طريق عملية التفاعل الاجتماعي بين أفراد المنظمة بصورة شخصية أو من خلال فرق العمل وعلى أساس تبادل الخبرات والأفكار والمهارات الفنية والمشاركة في تجارب العمل وممارسة المهام والوظائف ضمن سياق تنظيمي محدد.

ب- التوليف Combination: ويتم من خلال تحويل معرفة صريحة واضحة (المرمزة أو الرقمية) إلى أخرى صريحة مكتوبة وواضحة جديدة، ويتطلب ذلك وجود عمليات ذهنية وإدراكية مسبقة إذ من غير الممكن إعادة إنتاج تلك المعرفة الصريحة والجديدة قبل أن يسبقها أنشطة تتعلق بفهم المعرفة المكتوبة حاليا واستعاب معانيها أثناء ممارسة العمل من قبل الأفراد ليتم بعد ذلك تحويلها إلى معرفة مكتوبة جديدة من خلال الإضافات المعرفية ذات القيمة لأفراد المنظمة.

ج- التجسيد Externalization: تتطلب هذه الآلية التعبير عن المعرفة الضمنية لدى الأفراد وبالتالي تحويلها إلى معرفة صريحة مكتوبة أو مرمزة أو بأشكال المعرفة الصريحة الأخرى الرقمية أو الرمزية، هذه العملية المعقدة هي ذات طابع ذاتي لكنها أيضا ترتبط بسياق تتجلى فيها المعرفة الضمنية لدى الأفراد سواء كانت بصورة فرق عمل أو جماعات منظمة في مستوى تنظيمي محدد أو على مستوى المنظمة ككل.

د- التذويب Internalization: تمثل هذه الآلية عملية اكتساب المعرفة من خلال انتقال المعرفة المكتوبة والرقمية الصريحة إلى معرفة ضمنية جديدة ، تضاف إلى الخزين المعرفي لأفراد المنظمة ممثلا بالذاكرة الإنسانية؛ أي ان الإدراك العقلي للظواهر والاشياء يؤدي إلى تمثيل المعرفة والبحث عنها بصفة مستمرة على مدى الحياة، ومن بين أهم أشكال هذا الإدراك هو استقراء المعرفة الصريحة المكتوبة واستنباط حقائقها المحورية وأفكارها في عملية ذهنية معقدة لا يمكن تنميطها لتباين قدرات الأفراد في استعاب وفهم المعرفة كما تختلف مضامين التمثيل باختلاف المعاني المكتسبة من قبل الأفراد.

وإلى جانب عملية توليد المعرفة التي تكون على المستوى الداخلي للمنظمات يوجد ما يسمى بعملية إستقطاب المعرفة (Acquisition) والتي تكون على المستوى الخارجي للمنظمات، بحيث حددت دراسة (Huber, 1991)[1] والتي تدور في مجملها حول البحث والتمييز والاستعاب لتلك المعارف القيمة المحتمل تواجدها في المصادر الخارجية للمنظمات.

٣- مرحلة التنقية Refinement

بعد عملية توليد واستقطاب المعرفة كمرحلة ثانية يتم تهيئة تلك المعارف بشكل مناسب لتوضع ضمن الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory) وذلك بهدف استخدامها لأطول مدى زمني ممكن، حيث تختص هذه المرحلة بعمليات اختيار المعارف وإدراجها ضمن ذاكرة معلوماتية، ويندرج تحت هذه المرحلة مجموعة من النقاط من بينها أنه يجب توضيح المعارف الضمنية (Explication) ومن ثم ترمز ونسق في أشكال ملائمة وتقيم وفق معايير خاصة لتخزينها ضمن الذاكرة التنظيمية، أما تلك المعارف الصريحة فهي الأخرى تحتاج إلى تنسيق في أشكال ملائمة وفق معايير خاصة بالمنظمة.

---

1 - Huber, G. P. "**Organization Learning: The Contributing Processes and the Literatures**", Organization Science, Vol. 2, No. 1, February 1991, pp xxx-xxx

٤- مرحلة تخزين المعرفة Storage of Knowledge

عمليات تخزين المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل على (الاحتفاظ Keeping، الإدامة Maintenance، البحث Search، الوصول Access، الاسترجاع Retrieval، المكان Warehousing) وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادروها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جدا لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها، وقد طورت بعض المنظمات الكبيرة طرائق متقدمة لترميز وخزن المعرفة، إدراكا منها أن منها أن المستودعات غير المنظمة والمكتظة والقديمة سرعان ما تتعرض للإهمال ويصعب استرجاعها، وهناك إشارة أن إدامة نظام للسيطرة على الموجودات المعرفية والمادية يعد المفتاح المؤدي إلى إدارة المعرفة، ومستودعات المعرفة تنمو وتتراكم، ومن ثم يتحتم دراسة ما ينبغي الاحتفاظ به لأنه ليست كل فكرة أو معرفة مفيدة، ويمكن استثمارها، وأن الخزن ليس بدون كلفة، إن تكوين قاعدة المعرفة يستلزم تحديد من الذي سيقرر ما ينبغي تضمينه فيها وكيف؟ ومن الذي سيستخلص المعرفة من مصادرها؟ وتحديد ما هو ذلك الجزء من قاعدة المعرفة الذي ينبغي أن يكون مفتوحا وتشير بعض الدراسات أن القيمة البعيدة للمعرفة لا تعتمد على قيمتها لحظة توليدها، وترى ضرورة تقويم وإدامة محتويات مستودع المعرفة، وتحديد العلاقة بين القديم والجديد، وأن التوثيق طريقة ملائمة في المحافظة على المعرفة الظاهرة بعد ترميزها وخزنها وأن التدريب والحوار ملائمان للاحتفاظ بالمعرفة الضمنية. فبعد تحديد تلك المعارف التي تبغي المنظمة الاستفادة منها والاحتفاظ بها يمكن الآن تخزينها فتصبح جزء من الذاكرة التنظيمية والتي تمثل المعارف المخزنة في عقول أفراد المنظمة والمحمولة على الذاكرات الإلكترونية التي اكتسبت واحتفظ بها فرق ومجموعات العمل.

٥- مرحلة تقاسم المعرفة Knowledge Sharing

وتتمثل عمليات هذه الأخيرة فيما يلي (توزيع المعرفة Distributing، تدفق المعرفة Flow، نقل المعرفة Transfer، تحريك المعرفة Moving)؛ إن لتلك المعارف المكتسبة والموجودة في الذاكرة التنظيمية تأثير شاسع وهو ما يستوجب أن ينتقلها ويتقاسمها أطراف المنظمة، فعملية النقل تكون على مستوى المعارف الصريحة المكتوبة أو المرمزة، التي يتم نقلها من قواعد المعرفة عبر وسائل إلكترونية أو يدوية إلى الأطراف العاملين في المنظمة. كذلك تكون عملية النقل على مستوى المعارف الضمنية وهنا يتداخل مفهوما نقل وتقاسم المعرفة، وخلاصة القول هنا أن عملية النقل تسبق عملية تقاسم المعرفة.

٦- مرحلة تطبيق المعرفة Knowledge Application

إن عمليتي نقل وتشارك المعرفة بين أطراف المنظمة هو في حقيقة الأمر استخدام للمعارف المكتسبة والتي تترجم في تطويرات جديدة أو الوقوف على تفسير قضايا عالقة، أو لتطوير الفهم بين مجموعات العمل وذلك ما يسهل عملية الابداع، التعلم الجماعي والفردي والحلول المشتركة للمشاكل؛ ويوضح (william, 2008)، أن هناك تأثير لتلك المراحل على الأدء التنظيمي لللمنظمات وهو الذي من شأنه أن يدعم ويساعد المدراء التنفيذيين في إكتشاف كل قوة وكل سبيل لتعزيز ذلك الأداء.

٧- مرحلة تقييم المعرفة Knowledge Evaluation

إن تقييم المعرفة لا بد من أن يعني بعدين أساسين، يتمثل أولهما في المعرفة الصريحة ويأخذ شكل القواعد والإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة وقدرة مميزة في تأدية الأعمال، ويتم تقييم هذا الأول من خلال أنظمة تقييم الأداء وبعضها من خلال الأنظمة المحاسبية كبراءة الاختراع، في حين يتمثل ثاني هذين البعدين في المعرفة الضمنية التي تجول في الشركات كخبرات وممارسات أفضل وكلها لا تنفصل عن الأفراد في سياق شخصية وثقافة المنظمة، وهذه عادة لا تخضع لأنظمة تقييم الأداء والمحاسبة؛ ومع أن تقييم المعرفة كأصل غير ملموس قد يكون عاليا أو منخفضا، إلا أنه يساعد على تحسس المنظمة له ووضعه ضمن حساباتها وخططها وبرامجها المعنية بتحسين واستغلال مواردها.

ومن خلال ما ذكر حول عمليات إدارة المعرفة يجد الباحث انه مهما اختلفت مسميات وتشعبات تلك المراحل التي تمر بها حياة المعرفة إلا أنها في جوهرها لا تختلف عن تلك المراحل التي ذكرها الباحث (William, 2008)؛ في دراسته. والجدول (٢-٢) يلخص هذه العمليات.

الجدول (٢-٣)

عمليات إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة	وصف العملية
تشخيص المعرفة **Knowledge Identification**	يتم من خلالها معرفة أنواع المعرفة المتوفرة وبمقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد فجوة المعرفة، والتي على ضوءها يتم وضع السياسات والبرامج للعمليات الأخرى.
توليد المعرفة **Knowledge Generation**	تشير إلى الحصول على المعرفة بأساليب ومن مصادر مختلفة، كما تشير إلى مدى نجاح المنظمة من خلال قدرتها على توليد المعرفة الجديدة وتوسيعها باستعمال عدد من الأنماط.
تخزين المعرفة **Knowledge Storage**	تشير إلى ما يسمى بالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الضمنية والصريحة.
تقاسم المعرفة **Knowledge Sharing**	نقل وتقاسم لمجموعة المعارف الموجودة ضمن الذاكرة التنظيمية وذلك بين أفراد وفرق العمل داخل المنظمة .
تطبيق المعرفة **Knowledge Application**	وضع المعرفة موضع التطبيق العملي أي استخدامها لصنع القرارات وإنجاز المهام وتحويلها إلى منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة، أي استخدام المعرفة.
تقييم المعرفة **Knowledge**	مجموعة من الإجراءات تعتمدها المنظمة لبيان الإستفادة من المعرفة ومصارها وما هي المستلزمات المطلوبة لتوسيع الفائدة منها.

Evaluation	

المصدر: من إعداد الباحث.

٢-٢-٦- مداخل دراسة إدارة المعرفة:

إن الاهتمام المتزايد للمنظمات بالمعرفة باعتبارها أحد المصادر الحيوية لإنشاء واستدامة الميزة التنافسية، أدى إلى ذلك التنوع القائم في مداخل دراسة إدارة المعرفة؛ حيث يشار إلى تمايز تلك المداخل عن بعضها البعض إلا أنه يمكن إيجاد الترابط فيما بينها، ونعرض فيما يأتي عدد من تلك المداخل الأساسية لإدراة المعرفة، وذلك بهدف توضيح الصورة عن الأبعاد التي تركز عليها إدارة المعرفة والوظائف التي تنبثق عنها في كل مدخل من المداخل (نجم عبود نجم، ٢٠٠٨)[١]:

١- مدخل مركزية ولا مركزية المعرفة:

يشير مدخل مركزية المعرفة إلى مدخل أعلى-أسفل(Top-Down A.)، ومفاده أنه يجعل المعرفة تبنى وتعمل وتدار في القمة ليتم تحويلها على قواعد وإجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الأدنى، لهذا يكون التركيز في هذا المدخل على الدور الفائق للإدارة العليا وعلى تحويل المعرفة باستمرار إلى أشكال قياسية أبسط فهما واستخداما من قبل المستويات الأدنى لإنجاز الأعمال وهذا ما يعطي الأولوية للقواعد والإجراءات القياسية في إدارة وتنظيم واستخدام المعرفة على حساب الأفراد.

أما مدخل لا مركزية المعرفة وهو مدخل أدنى-أعلى(Bottom-Up A.) فيرتكز على الأفراد وخبراتهم، وتتبنى هذا المدخل تلك الشركات التي تركز على العملية أكثر مما تركز على المنتج القياسي، وفيه لا يتم تحويل المعرفة الجديدة إلى صبغة قياسية، إنما يتم تقاسمها مع الأفراد الذين يحتاجونها عند الضرورة.

٢- مدخل البيانات- استراتيجية المعرفة:

في هذا المدخل يوضح بوجود هرمية مهمة تتمثل في تدرج البيانات والمعلومات والمعرفة، ولقد قدم المختصون في إدارة المعرفة هذه الهرمية بأشكال متعددة، إلا أنها تشترك جميعها في انها تبدأ من البيانات التي تعتبر المادة الخام لتتدرج إلى المستوى الأعلى الأكثر تنظيما وقيمة وهو ما يطلق عليه مصطلح الحكمة (Wisdom).

قدم بعض الدراسات تدرجا سمي بهرم القيمة يقوم على البيانات والمعلومات والمعرفة تعمل على تحسين عملية صنع القرار، ثم التحول إلى أنشطة تؤدي بدورها إلى تحسين نتائج الأعمال، أين يقوم ذلك المدخل على السلسة الممتدة من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة لتنتهي إلى استراتيجية المعرفة.

في حين جاءت دراسة (Tuomi, 1999)[٢] بنظرة مخالفة لما جاء في معظم الدراسات حول هرمية المعرفة، حيث أكدت الدراسة احتمال أن تتولد البيانات (Data) عن المعرفة وليس العكس كما جاء

١ - نجم عبود نجم، " **إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات** "، مرجع سابق، ص 116-108

2 - Tuomi, I. **"Data is More Than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory",** Journal of Management Information Systems, Vol. 16, No. 3, 1999, pp. 107-121

في معظم النماذج؛ وذلك إذا ما عبر عنها بوضوح تام وأوجد على قوالب جاهزة للاستخدام لتصبح من ثم عبارة عن معلومات وبعدها تظهر تلك البيانات في آخر مرحلة إذا ما ترجمت تلك المعلومات.

٣- مداخل سلسة الرافعة - الابتكار:

هناك ثلاثة مداخل لإدارة المعرفة وفق سلسة الرافة-الابتكار وهي كما يلي:

أ- مدخل الرافعة Leverage Approach:

وهو المدخل القياسي الذي يقوم على أساس المعرفة المرمزة القياسية ويساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تحت تأثير إمكانات تكنولوجيا المعلومات والتي تتمثل في القدرة على سرعة الجمع وتصنيف ومعالجة وخزن واسترجاع البيانات وتلك الشبكات الكبيرة التي تمكن من عملية المشاركة.

ب- مدخل التوليف Combination Approach:

يعمل هذا المدخل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من أجل إيجاد توليفات وخدمات استشارية جديدة في مجالها الحالي والمجالات الأخرى، إن هذا المدخل هو الحالة الوسطية بين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على الوثائق ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة وبين إدارة المعرفة القائمة على الأفراد ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري، ومدخل التوليفة هو أقرب إلى مدخل التحسين وذلك بإدخال التعديلات الجزئية الصغيرة في رصيد المعرفة للاستجابة المحسوبة لبعض الحاجات التي تتسم بالقدر العالي من القياسية والقدر المحدود من التنوع.

ج- المدخل الابتكاري Innovative Approach: وهو المدخل القائم على إنشاء المعرفة وفي هذا المدخل فإن إدارة المعرفة وفقا لدراسة (Nonaka and Takeuchi, 1996)[1] أكثر من معالجة للمعلومات القياسية، وبالتالي فهي نشاط بناء لإنشاء المعرفة الجديدة، حيث يعتبر المعرفة لا قياسية ولا عالمية وإنما هي شخصية بدرجة عالية وليست سهلت التقاسم مع الآخرين، ويقوم هذا المدخل على أن إنشاء المعرفة الجديدة هو التحدي الأساسي على مستوى الفرد وعلى إدارة المعرفة وممارساتها وليس المحافظة على روتينيات المعرفة السابقة.

---

1 - Alka Bramhandkar, Scott Erickson and Ian Applebee, "**Intellectual Capital and Organizational Performance: an Empirical Study of the Pharmaceutical Industry**", Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 5, Issue 4, 2007, pp. 357-362

الجدول(٢-٤)

مداخل دراسة إدارة المعرفة

مداخل إدارة المعرفة	وصف المدخل
مدخل مركزية المعرفة **Top-Down A.**	ينظر المدخل المركزي إلى المعرفة على أنها تبنى من الأعلى ليتم العمل بها على المستويات الادنى، فهو يركز على الإدارة العليا وعلى القواعد والإجراءات القياسية لإدارة المعرفة.
مدخل لا مركزية المعرفة **Bottom-Up A.**	يركز على الأفراد والخبرات ويركز على تقاسم المعارف الجديدة مع الأفراد الذين يحتاجونها عند الضرورة ولا يوجد حاجة لتحويلها إلى صيغة قياسية.
مدخل إستراتيجية المعرفة	يشير إلى وجود هرمية المعرفة بتدرجها من البيانات لتصل إلى أعلى قمة بعد المعرفة وهي الحكمة، وهو ما يعمل على تحسين عملية صنع القرار ومن ثم تحسين نتائج الأعمال.
مدخل الرافعة **Leverage A.**	يقوم على المعرفة المرمزة والقياسية، فهو يساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.
مدخل التوليف **Combination A.**	يوظف المعرفة بنوعيها الضمني والصريح في محاولة لإيجاد توليفة بين تكنولوجيا المعلومات ومبادرات الأفراد لإبتمار المعرفة.
مدخل الابتكار **Innovative A.**	يعتبر المعرفة نشاط فردي بعيد عن التكنولوجيا، ويوجب على الفرد توليد المعارف الجديدة وليس التعامل مع روتينيات المعرفة السابقة.

المصدر: من إعداد الباحث.

٢-٢-٧- نماذج إدارة المعرفة:

من خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة وجد أنه قد قدمت العديد من النماذج لإدارة المعرفة وذلك في محاولات لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات في بناء استراتيجياتها وافتراضاتها الأساسية؛ ويقول كل من (Moteleb and Woodman, 2007)[١] أن الدراسات السابقة والأدب النظري تظهر تعدد في نماذج إدارة المعرفة إلى جانب تشكيلة واسعة من وجهات النظر وأن هناك عدة محاولات لتصنيف تلك النماذج، حيث صنفت تلك المحاولات إلى مجموعتين: المجموعة الأولى كان تصنيفها للنماذج وفق المدارس التي وضعتها وطبقا لتك المداخل التي بنيت وفقها، أما المجموعة الثانية فوضعت تصنيفاتها وفقا للانقسامات الفرعية التي نتجت عن تلك النماذج؛ ويشير (William, 2008)[٢] في دراسته أن هناك حصر لعمليات إدارة المعرفة التي قدمتها الدراسات السابقة تتراوح ما بين ثلاث (03) عمليات كما أوضحها نموذج (Davenport and Prusak, 1998)[٣] وهي (توليد، ترميز/تنسيق وتحويل المعرفة)؛ وسبع (٠٧) عمليات وهي (توليد، اكتساب، تشخيص، تكييف، تنظيم، توزيع وتطبيق المعرفة) والتي أبرزتها العديد من الدراسات

1 - .Moteleb A.A., & Woodman M. "**Notions of Knowledge Management Systems: a Gap Analysis**" The Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 5 Issue 1, 2007, pp 55 - 62
2 - William R. K. "**Knowledge Management and Organizational Learning**", Omega, Vol. 36, 2008, pp. 167 – 172
3 - Davenport in Kun-Woo Y., & Soon-Young H. "**Automatic expert identification using a text categorization technique in knowledge management systems**", Op.cit, pp. 1445-1455

السابقة في مقدمتها دراسة (Alavi. M, 2001)[١] ونعرض فيما يلي تلك النماذج التي حصرها (Hollsapple, 1999)[٢]، كما جاءت على النحو التالي:

١- نموذج (Wiig, 1993): يبرز فيه العمليات الثلاث التي يشير إليها على أنها الأعمدة الرئيسية التي تقوم عليها إدارة المعرفة وهي:

- العملية الأولى تتمثل في خلق المعرفة (Creation of Knowledge): وهي باستخراج المعرفة وتتضمن هي ذاتها عمليات فرعية (تشخيص، تصنيف وتحليل المعرفة)؛ وترتبط بهذه العملية نشاطات أخرى تتلخص في العمليات التالية: استنباط المعرفة، ترميزها وتنظيمها.

- العملية الثانية تتمثل في تقييم المعرفة (Evaluate of Knowledge) وبعض النشاطات الأخرى المرتبطة بها.

- العملية الثالثة تتمثل في مراقبة المعرفة: حيث تركز على عمليات السيطرة على نشاطات المعرفة من خلال النشطات الثلاث التالية:

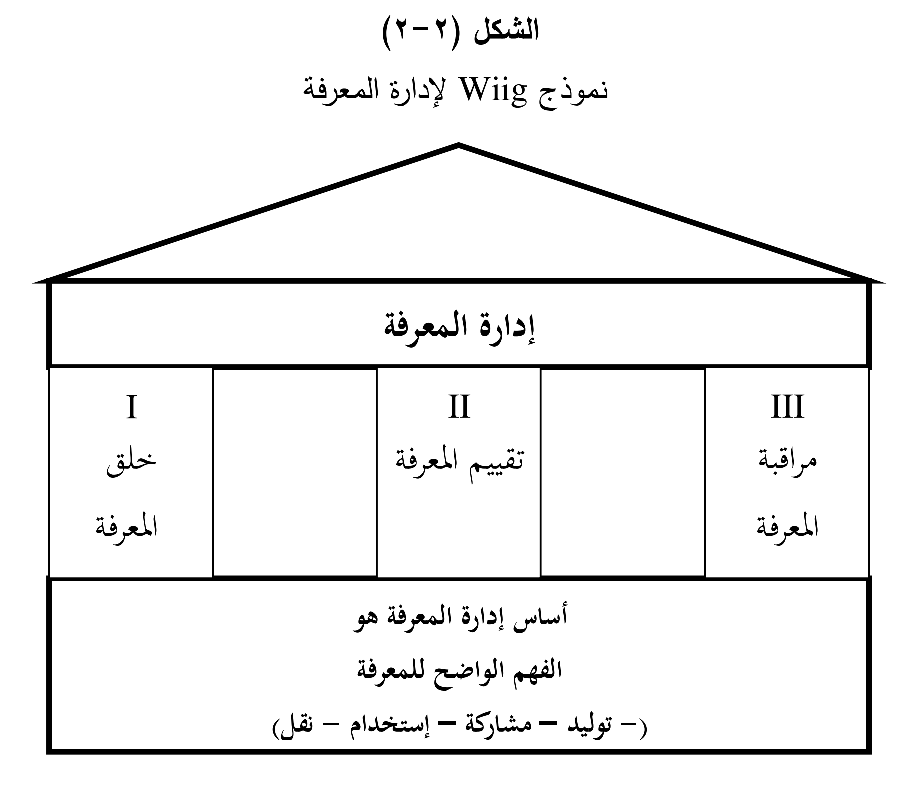
- الربط المعرفي وذلك بهدف الجمع بين مختلف النشاطات ذات الصلة بإدارة المعرفة.

- معالجة واستخدام المعرفة.

- الرفع المعرفي وهذا يحصل من خلال مشاركة المعرفة وأتمتتها.

الشكل (٢-٢)

نموذج Wiig لإدارة المعرفة



Source: Holsapple, C. W., Joshi, K. D. "**Description and Analysis of Existing Knowledge Management Frameworks**", Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences, 1999

---

1 - Alavi M, Leidner D. "**Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues**", Op.cit, pp 107-136

2 - Holsapple, C. W., Joshi, K. D. "**Description and Analysis of Existing Knowledge Management Frameworks**", Op.cit, 1999

٢- نموذج (L. Barton, 1995): حيث يشمل هو الآخر على أربع عمليات رئيسية لإدارة المعرفة جاءت على النحو التالي:

- **حل المشكلات (Problem Solving):** مشاركة المعرفة وإيجاد الحلول وهذا لتقديم المنتجات الحالية.

- **استراد المعرفة (Importing Knowledge):** تطبيق واستخدام طرق وأدوات جديدة وهذا بهدف تحسين العمليات الداخلية.

- **عمليات التجريب (Experimenting):** وهذا بهدف بناء قدرات مستقبلية.

- **التنفيذ والتكامل (Implementing and Integrating):** مع أطراف خارجية للحصول على تكنولوجيا جديدة.

وبين (L. Barton, 1995) من خلال هذا النموذج أن هذه العمليات تلتف حول ما سماه القدرات الجوهرية للمنظمة وعددها فيما يلي:

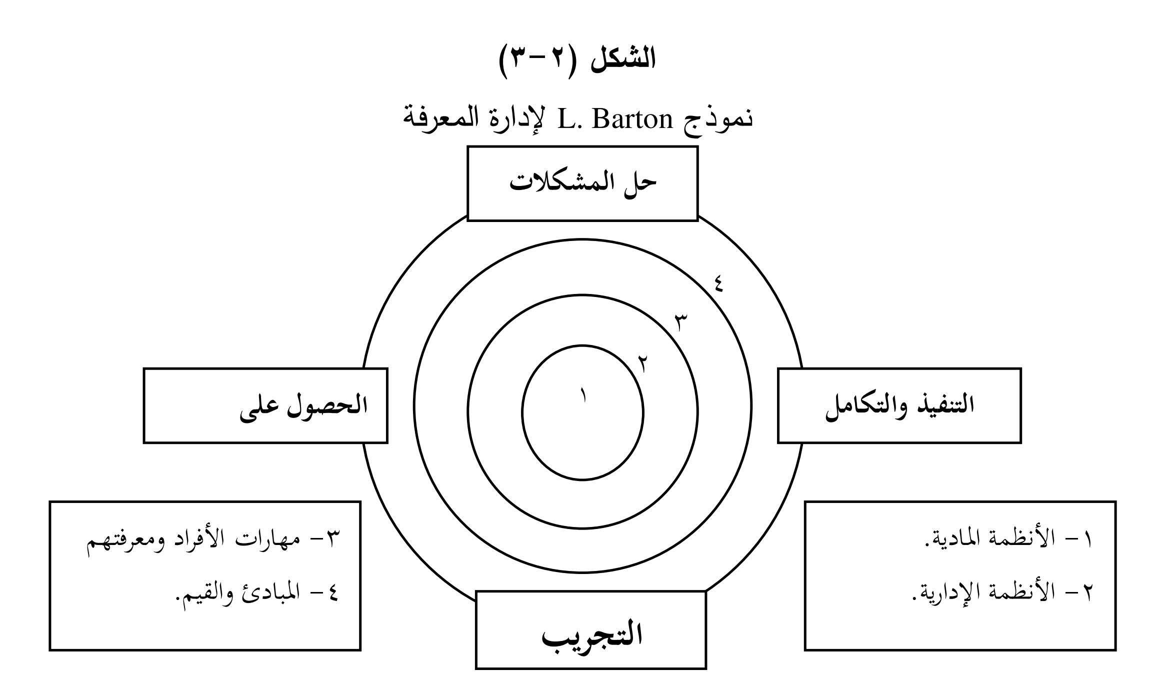
- **الأنظمة المادية:** تتمثل في أدوات النظام من آلات وقواعد بيانات ومجموعة البرامج.

- **الأنظمة الإدارية:** تتمثل في الأفراد ومهاراتهم المعرفية.

- **مبادئ وقيم النظام:** ويقصد بها معايير السلوك والعمل، وهذا بهدف تحديد وضبط نوع المعرفة المراد الحصول عليها.

الشكل (٢-٣)

نموذج L. Barton لإدارة المعرفة



Source: Holsapple, C. W., Joshi, K. D. "**Description and Analysis of Existing Knowledge Management Frameworks**", Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences, 1999

٤- **نموذج (Arthur, 1996):** بالتعاون مع المركز الأمريكي للانتاجية والجودة (APQC)[١] وضع Arthur نموذجا جديد لإدارة المعرفة يتركب من سبع (٠٧) عمليات رئيسية جاءت على النحو التالي: - إنشاء المعرفة.- تقييم المعرفة.- تجميع المعرفة.- تكييف المعرفة.- تنظيم المعرفة.- تطبيق واستخدام المعرفة.- مشاركة المعرفة.

1 - **APQC:** The American Productivity and Quality Center

وأوجد في ذلك النموذج أربع قدرات تنظيمية لتسهيل تلك العمليات وهي:
١- القيادة. ٢- المراقبة (القياس). ٣- الثقافة. ٤- التكنولوجيا.

الشكل (٢-٤)

نموذج Arthur لإدارة المعرفة

Source: Holsapple, C. W., Joshi, K. D. "**Description and Analysis of Existing Knowledge Management Frameworks**", Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences, 1999

٤- نموذج (Marquardt, 2002)[1]: اقترح مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتألف النموذج من ست (٠٦) مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية والتي تسير بتسلسل:

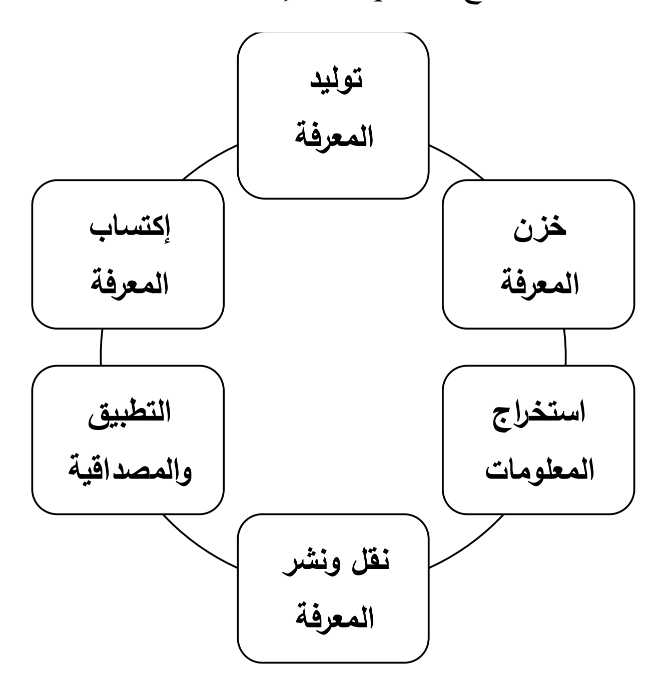
١- الاكتساب Acquisition. ٢- توليد المعرفة Creation. ٣- خزن المعرفة Storage.

٤- استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and Data Mining. ٥- النقل والنشر Transfer and Dissemination. ٦- التطبيق والمصداقية Application and Validation.

ويوضح هذا النموذج أنا المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حل نمو هذه العمليات الست وتفاعلها. وبالتالي، فهذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب ان توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة. ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح.

الشكل (٢-٥)

نموذج Marquardt لإدارة المعرفة



المصدر: الزيادات محمد عواد ، "**اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص ١٢٣

---

١ - الزيادات محمد عواد ، " **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة** "، مرجع سابق، ٢٠٠٨، ص ١٢٢-١٢٣

نماذج إدارة المعرفة

الباحث	وصف النموذج
Wiig, 1993	يتكون النموذج من (٠٣) عمليات هي (خلق المعرفة، تقييم المعرفة ومراقبة المعرفة).
L. Barton, 1995	يتكون النموذج من (٠٤) عمليات (حل المشكلات، استراد المعرفة، عمليات التجريب، التنفيذ والتكامل)، وتتم هذه العمليات في وجود قدرات جوهرية تتمثل في (الأنظمة المادية، الانظمة الإدارية، مبادئ وقيم النظام).
Arthur, 1996	يتكون النموذج من (٠٧) عمليات (خلق المعرفة، تقييم المعرفة، تجميع المعرفة، تكييف المعرفة، تنظيم المعرفة، تطبيق المعرفة، مشاركة المعرفة) بحيث تتم هذه العمليات في ظل وجود قدرات تنظيمية هي (القيادة، المراقبة، الثقافة والتكنولوجيا).
Marquardt, 2002	يشكل هذا النموذج مجموعة من العمليات هي (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، استخراج المعلومات وتحليلها، نقل ونشر المعرفة، تطبيق ومصداقية المعرفة).

المصدر: من إعداد الباحث.

٢-٢-٨- مؤشرات قياس إدارة المعرفة:

يمثل قياس المعرفة التحدي في مجال إدارة المعرفة، وبالمقارنة مع أي إدارة أخرى، فإنه لا يوجد أدوات محددة ومعينة لقياس عمليات إدارة المعرفة؛ فهي نادرا ما ترتبط بمؤشر واحد؛ فممارسة إدارة المعرفة لعدة سنوات يولد العديد من الاصول المعرفية، ويشير (Edvinsson, 1997) إلى إمكانية قياس تلك الأصول؛ وطور (Brooking, 1996) مجموعة مؤشرات بمستوى عالي وذلك بهدف قياس إدارة المعرفة من خلال الأصول المعرفية استنادا تحليل مختلف مركبات تلك الأصول.(Kun, 2005)[1].

وقد جرت عدة محاولات لقياس إدارة المعرفة حصلت بعضها على نتائج جيدة، نذكر من بينها ما يلي:

1 - Kun, C. L. and Others, "**KMPI: Measuring Knowledge Management Performance**", Information & Management, vol. 42, 2005, pp 469–482

الجدول(٢-٦)

مؤشرات قياس إدارة المعرفة

الدراسة	مؤشرات قياس إدارة المعرفة
دراسة البنك الكندي للتجارة (CIBC)	يقيس البنك الكندي للتجارة (Canadian Imperial Bank of Commerce) (CIBC) إدارة المعرفة من خلال فهمه للمنظمة بكونها منظومة تعليمية، وأن معيار نجاحها هو أن يكون معدل تعلم الأفراد وفرق العمل والمنظمة جميعها مساوية أو يتجاوز معدل التغيير في البيئة الخارجية.(الزيادات، ٢٠٠٨)[1]
دراسة (Arthur, 1996)[2]	طور Arthur بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة مقياس لاختبار قدرة المنظمات على إدارة المعرفة أطلق عليها اسم "أداة تقييم إدارة المعرفة" (KMAT: Knowledge Management Assessment Tool)، يشتمل المقياس على سبع مؤشرات بـ(٢٤) فقرة فرعية موزعة على تلك المؤشرات على النحو التالي: - عملية إدارة المعرفة تضمنت (٠٥) فقرة. – قيادة إدارة المعرفة تضمنت (٠٤) فقرة. - ثقافة إدارة المعرفة تضمت (٠٥) فقرة. – تكنولوجيا إدارة المعرفة تضمنت (٠٦) فقرة. - قياس إدارة المعرفة تضمنت (٠٤) فقرة
دراسة (Beijerse, 1999)[3]	أوجد Beijerse أربع مؤشرات أساسية تضمنت في مجملها (٨٩) فقرة فرعية موزعة على هذه المؤشرات الأربع كما يلي:

١ - الزيادات محمد عواد ، " **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة** "، مرجع سابق، ٢٠٠٨، ص ١٠٨

2 - Arthur, "**The Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)**", American Productivity & Quality Center,1996, http://www.apqc.org/km/

٣ - فائق علي ، "**دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٤ .

مؤشرات قياس إدارة المعرفة	الدراسة
- تحديد فجوة المعرفة تضمنت (١٨) فقرة. - شراء المعرفة وتطويرها تضمنت (٣٢) فقرة. - المشاركة بالمعرفة تضمنت (٢٩) فقرة. - تقويم المعرفة تضمنت (١٠) فقرة.	
من أجل قياس ممارسات إدارة المعرفة توصل Wiig إلى مقياس تضمن (١٨) مؤشرا كانت على النحو التالي: - خلق بيئة توجيهية تداؤبية. - قياس رأس المال الفكري. - خلق ممارسات العمل التعاونية. - إدارة حلقات المعرفة. - حصاد الخبرة المعرفية. - تقنيات المعلومات لإدارة المعرفة. - نتائج التغذية العكسية. - المعرفة المستنبطة من البيانات - بناء قواعد المعرفة ونشرها. - حصر قدرات التخطيط المعرفي.- تغيير الاتجهات الثقافية. - جماعات الرعاية وشبكات الأعمال. - الحصول على الخبرة المعرفية. - معرفة أسباب إتخاذ القرار. - مراجعات ما بعد الأداء. - شبكات الخبرة. - تطبيقات أنظمة دعم الأداء والأنظمة المستندة إلى المعرفة. - دروس التعلم.	**دراسة (Wiig, 1999)**[١]
طورا مقياس بوضع مجموعة من الأسئلة لقياس تدفق المعرفة الداخلي والخارجي بين وحدات المصدر ووحدات الهدف، حيث يقيس محددات انتقال المعرفة من خلال مقياس ليكرت ذي السبع درجات.	**دراسة (& Gupta Govindarajan, 2000)**[٢]
يشير Seeley أن إرتباط مبادرة إدارة المعرفة بهدف معين للعمل وتتوافق مع مفهوم القياس الذي يناسب قياس الأداء في المنظمة، فعندها يمكن تقييم تأثيرها وقدمت الدراسة بعض الأفكار لتطوير مقياس لأداء إدارة المعرفة يتضمن ست خطوات وهي: - تحديد الأهداف. - اختيار طريقة القياس. - تحديد مقاييس أداء خاصة. - تشكيل عملية القياس. - وضع مستويات أداء زمنية. - المراجعة والتعديل.	**دراسة (Seeley, 2000)**[٣]

1 - Wiig, K. M. "**Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History**", Knowledge Research Institute, Inc, 1999

2 - Kuo-Jen Su and Others, "**The Development of a Knowledge Flow Paradigm in Engineering Education: Empirical Research in Taiwanese Universities**", World Transactions on Engineering and Technology Education, vol.3, N.1, 2004, pp xxx-xxx.

3 - Heather A. Smith and James D. McKeen, "**Developing and Aligning a KM Strategy**", Queen's University at Kingston, Ontario, 2003, http://www.business.queensu.ca/kbe

الدراسة	مؤشرات قياس إدارة المعرفة
دراسة (Kun, 2005)[1]	وجد هذا المؤشر والذي أطلق عليه اسم دليل أداء إدارة المعرفة (KMPI: Knowledge Management Performance Index)، للمقارنة بين عمليات إدارة المعرفة الخمسة (توليد، تجميع، مشاركة، استخدام و عملية دمج المعرفة) مع الأدء المالي للمنظمة من خلال ثلاث مؤشرات مالية تمثلت فيما يلي: (سعر السهم، ربحية السهم الواحد، تكاليف الإبداع والتطوير)، وبهدف قياس عمليات إدارة المعرفة تم وضع لكل عملية مؤشر خاص تضمنت في مجملها (٣٣) فقرة كانت موزعة على النحو التالي: - مؤشر توليد المعرفة تضمن (٠٧) فقرة. – مؤشر تجميع المعرفة تضمن (٠٧) فقرة. - مؤشر مشاركة المعرفة تضمن (٠٤) فقرة - مؤشر استخدام المعرفة تضمن (٠٦) فقرة. - مؤشر دمج المعرفة تضمن (٠٩) فقرة.

المصدر: من إعداد الباحث.

1 - Kun C. L. and Others, “**KMPI: Measuring Knowledge Management Performance**”, Information & Management, vol. 42, 2005, pp 469–482

المبحث الثالث

تأطير نظري للأداء التنظيمي

Framework of Organizational Performance

يعرض هذا المبحث الاختلافات بين الباحثين حيال تحديد مفهوم الأداء التنظيمي ومقاييسه بغية تحديد الدراسة لهذا المفهوم ولأبعاد قياسه.

٢-٣-١- مفهوم الأداء التنظيمي:

تبين من مراجعة الأدبيات تباين الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الأداء التنظيمي، حيث يعرف بمدى تحقيق الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة (استخدام أقل للموارد) وفاعلية (انجاز الأهداف المرغوبة فيها)، وقد ركزت العديد من الدراسات على مفاهيم الاداء وتقييمه من منظور الأمور الداخلية وهذا لا يركز الاهتمام على نمو الموجودات ولا الابتكار ولا التعلم وإنما يركز على الاهداف قصيرة الأمد، فالأداء التنظيمي يقتضي التركيز على تلك العناصر الفريدة التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات في نفس الصناعة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء التنظيمي على الاستراتيجية والعمليات والموارد البشرية والنظم. (العلي، ٢٠٠٦)[١]

٢-٣-٢- مداخل دراسة الأداء التنظيمي:

في نظرية المنظمة يعرف كل من (Daft, 2004)[٢] و (Chong, 2008)[٣] الأداء التنظيمي من مداخل الفاعلية التنظيمية التي تختلف في تحديد تعريف الأداء التنظيمي باختلاف هذه المداخل كالتالي:

١- مدخل الهدف Goal Approach:

تتحدد أداء المنظمة في هذا المدخل بمدى تحقيقها الاهداف المنوطة بها، ويستعمل هذا المدخل حيث يمكن قياس أهداف المخرجات بسهولة أي في منظمات الاعمال ومن مؤشرات الفاعلية الربحية مثل العائد على الاستثمار، حصة السوق، القيمة السوقية للسهم، مؤشرات النمو (Donald and William, 1990)[٤]، وتوجد مآخذ على هذا المدخل منها صعوبة تطبيقة بسبب تعدد أهداف المنظمة المتناقضة فيما بينها؛ بحيث أن الفاعلية في تحقيق هدف معين ترتبط عكسياً بالفاعلية في تحقيق هدف أو أهداف أخرى كما أن هناك صعوبة في قياس أهداف المنظمات غير الهادفة للربح.

٢- مدخل موارد المنظمة System Resources Approach:

إن الأداء التنظيمي وفق هذا المدخل هو مدى قدرة المنظمة في الحصول على الموارد النادرة والقيمة من بيئتها ويشمل هذا المدخل على ابعاد لقياس الأداء التنظيمي منها قدرة المنظمة على الحصول من بيئتها على الموارد النادرة والقيمة، وقدرات متخذ القرارات في المنظمة على

---

١ - العلي عبد الستار وآخرون، "**المدخل إلى إدارة المعرفة**"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الاردن، ٢٠٠٦، ص ٣٢٧

2 - Daft, R. "**Organization Theory and Design"**, Eight Edition, South-Western, USA, 2004, pp 65-70

3 - Chong, H. G. "**Measuring Performance of Small-and-Medium Sized Enterprises: The Grounded Theory Approach**", Business and Public Affairs, Vol. 2, Issue 1, 2008, pp xxx-xxx.

4 - Donald A. D. and William B. G. "**A Profile of New Venture Success and Failure in An Emerging Industry**", Journal of Business Venturing, Vol. 5, Issue 5, September 1990, pp. 297-312

إدراك وتفسير الاسبقيات الواقعة في البيئة الخارجية وتغيراتها بهدف الاستمرار في الحصول على هذه الموارد التي منها الموارد البشرية والموارد المالية والمواد الخام والتكنولوجيا. ويعد مدخل موارد المنظمة مناسبا عندما يكون من الصعب قياس الأداء التنظيمي بمؤشرات الأداء الاخرى كالعديد من المنظمات غير الهادفة للربح التي يصعب فيها قياس أهداف المخرجات أو الكفاءة الداخلية، ويمكن لبعض المنظمات الهادفة للربح استعماله والتي تنافس على أساس امتلاكها الافضل للموارد مقارنة بالمنافسين، في مجال عملها نسبة إلى أجمالي العاملين فيها مقارنة بمنافسيها في الصناعة.

من المآخذ على هذا المدخل تركيزه الحصول على المدخلات، وهي الموارد الافضل من البيئة أكثر من الاستخدام الافضل لها، وأكثر من التأكيد أو الارتباط بالمخرجات لتحديد الحاجات التي ترغب المنظمة في إشباعها في مجال عملها وأفضل من المنافسين.

٣- مدخل العملية الداخلية Internal Process Approach:

تعود نشأة هذا المدخل إلى كل من (Argyns, 1964 and Likert, 1967)[١] بإثباتهم لوجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية والاداء التنظيمي؛ ويتحدد الأداء التنظيمي وفق هذا المدخل بالكفاءة والصحة المنظمية ومن المؤشرات المستعملة، الكفاءة الاقتصادية للمنظمة، وكذا رضا العاملين عن العمل، من خلال انشطة متعددة منها اهتمام المشرفين بالعاملين والتعاون فيما بين جماعة العمل وفيما بينها والادارة والاتصالات بين الادارة والعاملين، ويركز هذا المدخل على العملية الداخلية أو النشاطات الداخلية في المنظمة ولا يقيس علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، ويقدم نظرة محدودة للأداء التنظيمي، لأنه لا يأخذ بعين الاعتبار مدخلات المنظمة من بيئتها أو مخرجات المنظمة الى هذه البيئة التي تؤثر في فاعلية المنظمة في حال اتصافها بالتغير السريع.

إن المداخل التي تقدم ذكرها، ركزت على جانب واحد من المنظمة، فمدخل الهدف يركز على المخرجات ومدخل الاعتماد على الموارد يركز على المدخلات، ومدخل العملية الداخلية يركز على العمليات أو النشاطات الداخلية، في حين مداخل أخرى للأداء التنظيمي وهي مدخل اصحاب المصلحة ومدخل قيم التنافس تسعى الى توحيد هذه المداخل في مدخل واحد.

٤- مدخل أصحاب المصلحة Stakeholders Approach:

أصحاب المصلحة تطلق على أي مجموعة بداخل المنظمة (بيئتها الداخلية) أو في خارجها (البيئة الخارجية) تعتمد عليهم المنظمة في بقائها أو تطورها من خلال تلبيتها لمطالبهم.

تعد المنظمة فاعلة عند ارضائها لكل اصحاب المصلحة ويزيد أداءها التنظيمي بزيادة ارضائهم ومنهم المساهمون، والموارد البشرية في المنظمة، والزبائن، (Keller, 2006; Lim and Ployhart, 2004)[٢] والمجهزون، والدائنون، والمنظمات الحكومية ذات العلاقة، وهيئات حماية البيئة والمستهلك. ومن مؤشرات الأداء التنظيمي وفق هذا المدخل رضا المساهمين عن عوائدهم المالية، ورضا العاملين عن العمل، ورضا الزبائن عن نوعية السلع أو الخدمات، ورضا المجهزين عن صفقاتهم مع المنظمة، ورضا الدائنين عن سداد المنظمة لديونها لهم وفوائدها، ورضا المنظمات الحكومية عن امتثال المنظمة للقوانين ذات الصلة بعملها، ورضا هيئة حماية البيئة عن نشاطات المنظمة تجاه حماية البيئة، ورضا هيئة حماية المستهلك عن التزام المنظمة في تسويقها

---

1 - Likert in Trevor Slack, Milena M. Parent, "**Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory**", Published by Human Kinetics, Second Edition, 2006

2 - Keller in Fenwick Feng Jing and Gayle C. Avery, "**Leadership Paradigms and Organizational Performance: A Literature Review**", EABR & TLC Conferences Proceedings, Rothenburg, Germany, 2008, pp. xxx-xxx

لمنتجاتها/خدماتها بمطالب هذه الهيئة كتقديم منتجات/خدمات غير ضارة بصحة المستهلك وتوفير معلومات صحيحة عن نوعيتها وكيفية استعمالها.

من أهم فوائد المدخل النظرة الواسعة للأداء التنظيمي من المدخلات الى العمليات والمخرجات على عكس المداخل المذكورة آنفا، ومن أهم المحددات لهذا المدخل تعدد أصحاب المصلحة وتضارب مصالحهم من المنظمة وتغيرها باستمرار مما يستدعي موازنة المنظمة في سعيها لارضاء مصالح هذه المجموعات بحسب الموقف بمستوى الارضاء الاكبر لمصالح المجموعات الاقوى أو الاكثر تأثيرا في المنظمة وبما يلبي أهدافها في البقاء أو التطور.

٥- مدخل قيم التنافس Competing Values Approach:

هذا المدخل يشمل أهداف المخرجات، والحصول على الموارد، وتطوير الموارد البشرية كأهداف تسعى المنظمة الى تحقيقها، ويبين أن معايير الأداء التنظيمي ومفهومه هي قيم الادارة وأن القيم المتضادة تتواجد في نفس الوقت ويتوجب على المدراء تقرير أي قيم يرغبون في تبنيها، وأي منها ستعطى تأكيدا أقل في الاسبقية لديهم.

مؤشراتها بعدان للقيم، يختص بعد القيمة الأولى بالتركيز المنظمي الذي هو تركيز القيم المهيمنة على المسائل أو القضايا الداخلية أو الخارجية للمنظمة، فالتركيز الداخلي يتمثل في اهتمام الادارة بمصلحة وكفاءة العاملين، ويمثل التركيز الخارجي التأكيد على مصلحة المنظمة بعلاقتها بالبيئة. ويتصل بعد القيمة الثاني بهيكل المنظمة (Pfeffer and Salancik, 1978)[١]، في حين كان الاعتبار السائد للاستقرار أو الثبات أوالمرونة تجاه خصائص هيكل المنظمة، فالثبات يعكس قيمة الادارة للكفاءة والرقابة من الاعلى الى اسفل، في حين تمثل المرونة قيمة التعلم والتغيير.

وينشأ من ربط هذين البعدين أربعة نماذج للفاعلية المنظمية وكل نموذج يعكس تأكيدا إداريا مختلفا بعلاقته مع الهيكل والتركيز كما يلي: (Daft, 2004)[٢]

أ- نموذج الأنظمة المفتوحة The Open Systems Model:

يعكس هذا النموذج الجمع بين التركيز الخارجي والهيكل المرن، وتتمثل القيمة المهيمنة في هذا النموذج في تأسيس علاقة جيدة مع البيئة للحصول على الموارد والنمو عبر أهداف فرعية كالمرونة (اللامركزية) والتقييم المستمر للبيئة الخارجية وهذا النموذج مشابه لمدخل موارد المنظمة.

ب- نموذج الهدف الرشيد (العقلاني) The Rational Goal Model:

يمثل القيم الادارية للرقابة الهيكلية والتركيز الخارجي، والأهداف الأساسية هي الانتاجية، والكفاءة، والربح، وترغب المنظمة في انجاز أهداف المخرجات بطريقة معتمدة على الرقابة والأهداف الفرعية التي تسهل الوصول الى ذلك، هي التخطيط الداخلي ووضع الاهداف التي تعد أدوات الادارة الرشيدة ونموذج الهدف العقلاني مشابهة لمدخل الهدف.

ج- نموذج العملية الداخلية The Internal Process Model:

يعكس هذا النموذج قيم التركيز الداخلي والرقابة الهيكلية. والاهداف الأساسية هي الوضع المنظمي المستقر. أما الاهداف الفرعية فهي آليات الاتصال الكفوء وإدارة المعلومات الكفوءة واتخاذ القرار الكفوء.

---

1 - Chong, H. G. "**Measuring Performance of Small-and-Medium Sized Enterprises: The Grounded Theory Approach**", Op.cit, pp. xxx-xxx.

2- Daft, R., "**Organization Theory and Design"**, Eight Edition, South-Western, USA, 2004, pp. 70-71

د- نموذج العلاقات الانسانية The Human Relations Model:

يشمل هذا النموذج قيم التركيز الداخلي والهيكل المرن. وهنا تركز الادارة على تطوير الموارد البشرية، إذ تعطى الموارد البشرية فرص الاستقلالية والتطوير. وتعمل الادارة باتجاه الاهداف الفرعية كفرص تدريب الموارد البشرية والاهتمام بها أكثر من التركيز على البيئة.

ويوضح (White and Hamermesh, 1981) نماذج أخرى لتحديد مفهوم الأداء التنظيمي غير مداخل فاعلية المنظمة، وهي: (محمد وسالم، ٢٠٠٤)[١]

٦- مدخل اقتصاديات المنظمة الصناعية:

The Industrial Organization Economics Approach:

في هذا النموذج يحدد الأداء التنظيمي نتيجة للصناعة التي تعمل فيها المنظمة باعتبارها تمثل قيودا أو ظروفا حاكمة على المنظمة من خلال الهيكل التنافسي فيها الذي يميزها عن غيرها من الصناعات. ومن عوامل هيكل المنافسة في الصناعة قوة مساومة المجهزين، وقوة مساومة المشترين، وتهديدات المنتجات، الخدمات البديلة، وشدة المنافسة فيها التي تحدد جاذبية الصناعة؛ فالصناعة ذات الهيكل التنافسي المتسم بجاذبية أعلى توفر فرص ربحية أعلى للمنظمات العاملة فيها، والعكس صحيح في بيئة الصناعة ذات الجاذبية الأدنى.

ويؤكد هذا النموذج دور الصناعة الأكبر في تحديد مستوى الأداء التنظيمي أكثر من الخيارات الاستراتيجية للادارة العليا للمنظمة.

٧- **المدخل الاستراتيجي The Strategies Approach:**

يحدد الأداء التنظيمي بأنه النتيجة النهائية للملاءمة بين الاستراتيجية وعوامل البيئة الداخلية للمنظمة كإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

ومنهم من يعرف الأداء التنظيمي بالتركيز على تعظيم ربحية المنظمة وهو المفهوم الضيق للأداء التنظيمي لتحديده بدرجة تحقيق أهداف الأداء المالي ويستعمل لقياسه مؤشرات مالية مثل العائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية، على اعتبار أن تلك المقاييس جد موضوعية وبدرجة عالية من الثقة عن باقي المؤشرات غير المالية مما يجعل غالبة الدراسات تستخدمها لقياس الأداء التنظيمي، في حين تشير دراسة (Alan, 2003)[٢] ان الاعتماد على نوع واحد من المؤشرات لتحديد الأداء التنظيمي يعطي نتائج غير واضحة ويكون ذلك القياس غير سليم، وأن تلك الأدوات لا يمكنها قياس الفرق بين الأداء التنظيمي للمنظمات.

وبالمقابل يوسع بعض الباحثين مفهوم الأداء التنظيمي لتشمل أبعاد قياسه عدد واسع من المؤشرات الكمية والنوعية، أبعاد الأداء التنظيمي هي مدى انجاز الاهداف المنظمية المركبة من ابعاد كمية ونوعية تقيس جوانب واسعة من الأداء التنظيمي وتختلف هذه الأبعاد بين هذه المقاييس لتضيف تباينا آخر يكشف عدم اتفاق الباحثين والكتاب على معايير محددة لقياس الاداء التنظيمي.

---

١ - محمد فيصل صالح ، سالم عبد الرحمن محمد ، "**الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية**" بحث مقدم لملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، دمشق، سوريا، ٢٥-٢٧ تموز ٢٠٠٤.

2 - Alan, C. M., Aaron, J. S. and Richard, R. R. "**Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures**", Op.cit, pp. 187–204

الجدول (٢-٧)

مداخل دراسة الأداء التنظيمي

المدخل	وصف المدخل
مدخل الهدف **Goal Approach**	يركز على المخرجات ويحدد الأداء بدرجة تحقيق الأهداف من خلال المؤشرات المالية (العائد على الاستثمار، القيمة السوقية...)
مدخل موارد المنظمة **System Resources A.**	يركز على المدخلات ويحدد الاداء بالقدرة على الحصول على الموارد النادرة يصلح عند صعوبة قياس المخرجات.
مدخل العملية الداخلية **Internal Process A.**	يركز على العمليات الداخلية بعيدا عن علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ويحدد الاداء من خلال الكفاءة والصحة المنظمية.
مدخل أصحاب المصلحة **Stakeholders A.**	يركز على مدى تحقيق أهداف الأطراف التي تربطها مصلحة بالمنظمة ويحدد الأداء من خلال قياس رضا هذه الأطراف.
المدخل	**وصف المدخل**
مدخل قيم التنافس **Competing Values A.**	يركز على قيم الإدارة التي تتبناها الإدارة لبيئتها الداخلية والخارجية وكذا القيم المتعلقة بهيكل المنظمة.
مدخل اقتصاديات المنظمة الصناعية **Industrial Org Economies A.**	يركز على الصناعة التي تنتمي لها المنظمة كونها تشكل قيد عليها ويحدد الأدء طبقا لهذه الصناعة وطبيعة هيكلها التنافسي.
المدخل الاستراتيجي **Strategies A.**	يركز على الملاءمة بين الاستراتيجية وعوامل البيئة الداخلية ويحدد الأداء من خلال القدرة على الملاءمة بين الاستراتيجيات الداخلية.

المصدر: من إعداد الباحث

٢-٣-٣- مقاييس الأداء التنظيمي:

من خلال الدراسات السابقة يظهر ذلك الاختلاف القائم حول تحديد معايير لقياس الأداء التنظيمي،

وتشير دراسة (Verbeeten, 2005)[١] إلى أربع مجموعات من المقاييس لقياس الأداء التنظيمي وكيف تتطورت تلك المجموعات، جاء ذكرها على النحو التالي:

---

1 - Frank H.M. Verbeeten, "**New' Performance Measures: Determinants of Their Use and Their Impact on Performance**", ERIM Report Series Research In Management, vol. 54, 2005, pp. xxx-xxx.

١ - المقاييس المحاسبية (المالية) Accounting Measures:

تشير دراسة (Ittner and Larcker, 1998)[١] أن نسبة عالية من المنظمات غالبا ما تعتمد على هذه المقاييس معتمدة على بيانات كشف الميزانية العمومية وكشف الدخل، وتبرز الدراسة أن هذه المقاييس تتمتع بمجموعة من الخصائص البارزة التي تفسر مدى استخدامها من قبل المنظمات وذلك بكونها نتائج لعمليات المراقبة الداخلية للمنظمة والتي تعزز من موثوقيتها، مع سهولة الفهم التي تتمتع بها تلك المقاييس، وتشير دراسة (Kaplan & Atkinson, 1998)[٢] إلى أن الأدوات المالية هي الأقدم في قياس الأداء التنظيمي والأكثر استخداما من قبل الدراسات وذلك لكونها تعطي نظرة شاملة حول أداء المنظمة؛ بالإضافة إلى هذا فهي تدمج جل نتائج نشاطات المنظمة ضمن مقياس واحد محكم (Coherent)، ويشير (Victor, 2007)[٣] أن المعايير المالية هي المستخدمة بصفة شاسعة من قبل الدراسات في مجال قياس الأداء التنظيمي وذلك لكونها أكثر موضوعية وما تتميز به من مصداقية ودرجة صحة عالية؛ إلا أن هذه المقاييس لا تخلو من الانتقادات كونها تركز على فترات قصيرة الأجل كما يشير كل من (Kaplan & Norton, 1992)[٤] أنه لا يمكن من خلالها الوصول إلى كافة المعلومات خلال مرحلة تحقيق الأهداف الاستراتجية للمنظمة أو أثناء عملية خلق القيمة، ومن أبرز تلك المقاييس المستخدمة والتي تشير إليها دراسة كل من (Kaplan & Norton, 1992) من خلال البعد الاول لبطاقة الأداء المتوازنة، ودراسة كل من (Steyrer and Lang, 2008)[٥] ودراسة (Hoque, 2004)[٦] وهي:

أ- نسب الربحية Profitability Ratios: تعكس نسب الربحية الأداء الكلي للمنظمة، فهي توحد الأثر لأغلب قرارات الإدارة، فهي تفحص قدرة الشركة في توليد الأرباح من المبيعات، والموجودات، وحق الملكية، والارباح هي المقياس لفعالية سياسات إدارة المنظمة الاستثمارية، والتمويلية، والتشغيلية، والقرارت المتخذة المتعلقة بهذه السياسات، والنسب الخمس الأكثر شيوعا للربحية هي نسبة هامش الربح التشغيلي، نسبة هامش صافي الدخل، معدل العائد على الاستثمار، معدل العائد على حق الملكية

ب- نسب النمو Growth Ratios: تقيس نسب النمو مدى التوسع والتقدم الذي تحققه المنظمة على مر الزمنن فالنمو هدف مرغوب به إذ أنه يمكن من توسيع المنظمة، تطوير منتجاتها، تحسين طرق إنتاجها، زيادة عدد الوظائف فيها أفقيا وعموديا مما يسمح بتدرج المدراء إلى الأعلى وخلق وظائف جديدة، وزيادة أرباحا مما يوفر دخل أكبر للعاملين في الشركة (عن طريق المكافآت) وزيادة

---

1 - Ittner, C. and Larcker, D. "**Non-financial Performance Measures: What Works and What Doesn't?**", 1998, http://knowledge.wharton.upenn.edu

2 -Inverted from Chong M. lau and Mahfud Sholihin, "**Financial and Non-financial Performance Measures: How do They Affect Job Satisfaction?**", The British Accounting Review, Vol. 37, 2005, pp. 389-413.

3 - Victor J. G. and Others, "**Influence of Personal Mastery on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation in Large Firms and SMEs**", Technovation, Vol. 27, 2007, pp. 547–568

4 - Kaplan, R. S. and Norton, D. P. "**The Balanced-Measures That Drive Performance**", Harvard Business Review, 1992

5 - Steyrer, J., Michael. S., and Lang, R. "**Organizational Commitment- a Missing Link Between Leadership Behavior and Organizational Performance?**", Scandinavian Journal of Management, Vol. 24, Issue 4, 2008, pp. 364-374.

6 - Hoque, Zahirul. "**A Contingency Model of the Association between Strategy, Environmental Uncertainty and Performance Measurement: Impact on Organizational Performance**", International Business Review, vol. 14, 2004, pp. 485-502.

الرواتب، وعائد أعلى للمساهمين، ويحدد حجم معدل النمو طبيعة نمو المنظمة، إما أن يكون على شكل نمو طبيعي Normal Growth (تنمو بمعدلات تتناسب مع معدلات نمو الاقتصاد القومي) أو أنها تنمو بشكل سريع High Growth (تنمو بمعدلات أعلى من معدلات نمو الاقتصاد القومي) ولحساب معدل النمو لمتغير ما وليكن المبيعات(X)، يؤخذ التغير في قيمة X بين فترتين زمنيتين ويقسم الحاصل على قيمة X للفترة الزمنية الأول وعليه يكون معدل النمو GX يساوي GX = (X1-X0)\X0

٢- مقاييس القيمة السوقية Economic Value Measures:

جاءت عقب تطور المقاييس المحاسبية وذلك بهدف الوصول إلى قياس الأداء التنظيمي على درجة عالية من الكفاءة، وتكمن إقتراحات هذه النظرة في تماشي تلك المقاييس المحدد للأداء التنظيمي مع الهدف الرئيسي للمنظمة وهو تحسين الأداء الإقتصادي لها (Ittner, 1998)[١]، ويركز هذا الصنف من المقاييس على مفهوم الدخل التشغيلي ويطلق عليه البعض مصطلح الدخل المتبقي (Residual Income) وتتم عملية احتساب القيمة الاقتصادية المضافة عن طريق طرح تكلفة رأس المال المستثمر من صافي الدخل قبل الضرائب وتستخدم لتقويم فرص الاستثمار أو تقويم أداء أقسام المنظمة المختلفة، وإلى جانب مفهوم الدخل التشغيلي هناك مفهوم التدفقات النقدية (Cash Flow) حيث يتم احتساب صافي التدفقات النقدية عن طريق طرح المدفوعات النقدية من المقبوضات النقدية لكل من الأنشطة التشغيلية والأنشطة الاستثمارية والأنشطة التمويلية، ويتم تحديد رصيد النقدية آخر المدة بإضافة رصيد النقدية أول المدة إلى صافي التدفقات النقدية؛ وتساعد قائمة التدفقات النقدية المستثمرين والدائنين وإدارة المنظمة في الحكم على قدرة المنظمة على توليد التدفقات النقدية المستقبلية وقدرتها على توزيع الأرباح والوفاء بالالتزامات المالية؛ أما الموازنة النقدية فتساعد إدارة النقدية على التخطيط للنقدية بحيث يتم استثمار الفائض النقدي الزائد عن الحد الأدنى من النقدية الواجب الاحتفاظ به وبالمقابل توفير مصدر التمويل الملائم في حالة وجود عجز نقدي.

٣- المقاييس غير المالية Non-Financial Measures:

قبل ذكر تلك المقاييس غير المالية التي تضمن معظمها والأكثر إستخدام الأبعاد الثلاث الأخيرة في بطاقة العلامات المتوازنة التي توصلت لها دراسة كل من (Kaplan & Norton, 1992)[٢]، يجدر بنا ذكر مزايا هذه المقاييس ونواحي القصور فيها (Larcker & Ittner, 1998)[٣]

أ- مزايا المقاييس غير المالية: تشمل هذه المقاييس مايلي:

١- تعتبر أكثر ارتباطا باستراتيجيات المنظمة طويلة الأجل، وعلى العكس تماما تركز المقاييس المالية على الأداء المالي السنوي والذي يعتبر قصير الأجل.

٢- يرتبط عنصر النجاح في العديد من الصناعات بالأصول الثابتة غير الملموسة مثل رأس المال الفكري وإدراك المنظمة لدورها في خدمة وتنمية المجتمع وولاء الزبائن أكثر من ارتباطه بالاصول الثابتة الملموسة التي تظهر في الميزانية العمومية.

---

1 - Ittner, C., and Larcker, D. "**Non-financial Performance Measures: What Works and What Doesn't?**", 1998, http://knowledge.wharton.upenn.edu

2 - Robert S. Kaplan and David p. Norton, "**The Balanced-Measures That Drive Performance",** Harvard Business Review, 1992

3 - Ittner C. and Larcker, D. "**Non-financial Performance Measures: What Works and What Doesn't?**", 1998, http://knowledge.wharton.upenn.edu

٣- توفر المقاييس غير المالية مؤشرات افضل للأداء المالي المستقبلي، فعلى سبيل المثال ما يتم إنفاقه على البحث والتطوير إذا ما تم التوصل إلى سلعة أو منتج جديد وتسويقه يزيد من أرباح المنظمة.

ب- نواحي القصور في المقاييس غير المالية:

١- إن استخدام مؤشرات قياس الأداء الماية وغير المالية معا يستغرق وقتا أطول وتكون التكلفة أعلى من استخدام المؤشرات المالية فقط كما أن الفوائد والمنافع المتحققة منها لا تكون في العديد من المنظمات أقل من التكلفة التي تتحملها تلك المنظمات.

٢- هناك أكثر من أسلوب لاستخدام المقاييس غير المالية، إذ لا يوجد معيار محدد للقياس على عكس ما هي عليه المقاييس المالية.

٣- عدم وجود الربط السببي بين مؤشر القياس غير المالي وبين مستوى الأداء المراد تحقيقه مما يقلص من موضوعية تلك المؤشرات.

٤- إن مدى تحقيق أداة القياس غير المالية للأهداف التي ينبغي أو يتوقع تحقيقها أقل منه لأداة القياس المالية، فعلى سبيل المثال تبقى المنظمة تقدم القليل في نظر أفراد المجتمع المحلي مقارنة مع ما هو متوقع منها فيما يتعلق بخدمة وتنمية المجتمع المحلي الذي تعمل فيه.

وقد صنفت دراسة (Norton & Kaplan, 1992) تلك المقاييس غير المالية الأكثر استخداما إلى ثلاث مجموعات مع إشارة أن هذا النوع من المؤشرات تساعد على تقييم أداء المنظمات من خلال الأهداف الإستراتيجية، وتتمثل تلك الابعاد التي صنفتها الدراسة في:

أ- بعد الزبائن: والذي يتمحور حول البحث عن إجابة لكل من السؤالين التاليين:

* كيف ينبغي أن تظهر المنظمة لزبائنها الحاليين وكيف تتمكن من تحقيق أكبر إشباع لحاجاتهم ورغباتهم وكسب ولائهم؟

* كيف تتمكن المنظمة من جذب زبائن جدد بعد الأخذ بعين الاعتبار ربحية كل منهم بجانب المحافظة على جودة منتجاتها؟

عدة مقاييس لمدى تحقيق نتائج ناجحة لاستراتيجية الزبائن والتي ينبغي أن تكون معدة بشكل جيد وثمثل تلك المقاييس فيما يلي:

- الحصة السوقية (Market Share): وتقيس مبيعات المنظمة في السوق مقارنة بحجم المبيعات الكلي في السوق، ويمكن قياس هذه الحصة إما بعدد الزبائن أو بحجم المبيعات في ذلك السوق.

- المساهمة في الحساب (Account Share): ويستخدم هذا المقياس للحكم على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها من خدمة زبائن مستهدفين او شريحة سوقية بعينها، ويتم حساب هذه المساهمة كمايلي:

المساهمة في الحساب = المبيعات للزبائن المستهدفين ÷ صافي المبيعات

- المحافظة على الزبائن وكسب ولائهم (Customers Retention): ويتم المحافظة على الزبائن من خلال توفير علاقة طيبة معهم، ويبدأ ذلك بأن تحدد الشركة زبائنها بوضوح وبالتالي سبل المحافظة عليهم ثم قياس ولائهم من خلال نسبة النمو في المبيعات لهؤلاء الزبائن.

- استقطاب زبائن جدد (Customers Acquisition): ويمكن قياس ذلك من خلال عدد الزبائن الجدد او حجم المبيعات لهم، ومن الأمور الهامة أن يتم ربط تكلفة اجتذاب كل من الزبائن الجدد مع العائد المحقق من جذب هؤلاء الزبائن وبالتالي اتخاذ القرار الملائم بكل نوع من هؤلاء الزبائن.

- رضا الزبائن (Customers Satisfaction): يعتبر هذا المؤشر حاسما في كل من المقياسين السابقين فهو يعتبر التغذية الراجعة لمعرفة كيف تسي أمور المننظمة مع زبائنها الحاليين على الأقل؛ ومن محددات رضا الزبون أن هذا المقياس يقوم بتقويم المواقف أو الآراء (Attitudes) وليس السلوك الحقيقي (Actual Behavior) لذا لا يجب استخدام هذا المقياس لوحده بل مع المقاييس الأخرى.

ب- بعد العمليات الداخلية Operation and Innovation Process:

ويتمثل هذا البعد باالبحث عن إجابة للتساؤلات التالية:

* كيف يمكن وصف العمليات التشغيلية داخل المنظمة بشكل دقيق؟

* هل تلبي منتجات المنظمة رغبة الزبائن وتعكس رؤية المنظمة لمنتجاتها وخدماتها؟

* هل يتم قياس العمليات التشغيلية وفقا لقواعد أساسية بحيث تظهر القيمة المضافة لكل عملية؟

ومن المقاييس المستخدمة في بعد العمليات الداخلية ما يلي:

- الدورة الزمنية (Cycle Time): تسعى المنظمات إلى تقليل هذه الدورة إلى أقصى حد ممكن؛ وتتمثل الدورة الزمنية في الزمن الذي ينقضي بين استلام طلب العميل حتى تسليم الطلبية إليه.

- فاعلية الدورة التشغيلية (Manufacturing Cycle Effectiveness): تركز المنظمات على تقليص زمن هذه الدورة من خلال إلغاء أوقات الانتظار وغيره والذي يعتبر وقتا فاقدا ليس له قيمة مضافة مما يتوجب إلغاؤه؛ ويتم تحدد فاعلية الدورة التشغيلية كما يلي:

فاعلية الدورة التشغيلية = زمن التصنيع (التشغيل) ÷ مدة الدورة الزمنية

وتشمل مدة الدورة الزمنية التي تشكل المقام في المعادلة المشار إليها أعلاه ما يلي:

زمن التصنيع + زمن الفحص والتفقد + الزمن المصروف على الحركة + زمن التخزين.

٤ - المقاييس الذاتية Subjective Measures:

يشير (Verbeeten, 2005)[1] أن هذا النوع من المقاييس هي الأكثر ملائمة لتقييم الأداء التنظيمي للمنظمات، وذلك في حالة وجود صعوبة في تحديد نتائج التي تحققها المنظمة، ويعرف هذا النوع من المقاييس على أنه تقييم ذاتي أو شخصي للأداء التنظيمي، وفيها يتم التركيز على عوامل غير تلك التي تحقق أداء المنظمة، ويستخدم هذا النوع من المقاييس معايير كمية ومعايير نوعية غالبا ما تستخدم معا؛ وكمثال على هذا نوع المقاييس ما يسمى بالحدس الإداري (Managerial Intuition) وما يسمى بإدارة المنافسة (Competence Management)، ومن خصائص هذه المقاييس أنها قادرة على تفادي صعوبة القياس في تلك المجالات الاستراتيجية مثل قياس مهارات العاملين ومواقفهم، قياس رأسمال الفكري، وتبرز هذا النوع من المقاييس تأثير سلبي على نتيجة القياس وذلك إذا كان فيها نوع من التحيز.

٢-٣-٤- مؤشرات قياس الأداء التنظيمي: بهدف تحديد مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء التنظيمي للمؤسسات عين الدراسة تم مراجع مجموعة من المؤشرات التي توصلت إليها الدراسات

---

1 - Verbeeten, H.M. "**New' Performance Measures: Determinants of Their Use and Their Impact on Performance**", ERIM Report Series Research In Management, vol. 54, 2005, pp. xxx-xxx.

تركز معظمها على استخدام المؤشرات المالية كمحدد للأداء التنظيمي كما يعرضها الجدول (٢-٨).

الجدول(٢-٨)

مؤشرات قياس الأداء التنظيمي

الدراسة	مؤشرات قياس الأداء التنظيمي
دراسة (Kaplan & Norton, 1992)[١] **(1992)[١]**	ينظر كل من Kaplan & Norton إلى قياس الأداء التنظيمي من خلال ما أطلق عليه نموذج بطاقة الأداء المتوازنة (BSC: The Balanced Scorecard Model) من خلال أربعة أبعاد وهي: المنظور المالي، منظور الزبون، منظور الاعمال الداخلية، منظور الابداع والتعلم. ويعتبر هذا النموذج من أولى النماذج التي غيرت منحى قياس الأداء التنظيمي لكونه يحتوي على أبعاد متعددة (Multidimensional)، مبتعدا عن استخدام المؤشرات المالية لوحدها في تحديد الأداء التنظيمي للمنظمات.
مقياس (PIMS: Profit Impact of Market Strategy) لـ (wright, et. Al, 1994)	يتركب هذا المقياس من المؤشرات التالية: حصة السوق، نوعية المنتج/الخدمة، تطوير المنتجات/الخدمات الجديدة، الاسعار المقارنة للمنتجات/الخدمات، نفقات التسويق نسبة من المبيعات، نفقات البحث والتطوير نسبة من المبيعات، دوران الموجودات الثابتة، العائد على الاستثمار؛ وهو في جوهره يعتمد على النظرة الكلاسيكية لتحديد الأداء التنظيمي بناءا على المؤشرات المالية. (محمد وسالم، ٢٠٠٤)[٢] ٢٠٠٤)[٢]

1 - Kaplan R. S. and Norton, D. P. "**The Balanced-Measures That Drive Performance",** Harvard Business Review, 1992

٢ - محمد فيصل صالح ، سالم عبد الرحمن محمد ، "**الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية**"، مرجع سابق، دمشق، سوريا، ٢٠٠٤.

مؤشرات قياس الأداء التنظيمي	الدراسة
طور Maltz وآخرون نموذج لقياس الأداء التنظيمي أطلق عليه نموذج الأداء المتعدد الأبعاد الديناميكي (DMP: The Dynamic Multi Dimensional Performance Model) والذي جاء بنظرة متطورة عن نموذج (BSC) ونموذج أبعاد النجاح (Success Dimensions) لـ (Shenhar & Davir, 1996) والذي يحدد الأداء التنظيمي للمنظمات من خلال ثلاث مستويات تنظيمية (المشروع، وحدات الأعمال والمنظمة كليا) وعبر أربع فترات زمنية متفاوتة، وقد طور نموذج DMP بناءا على أخطاء النموذجين السابقين، حيث لا يعرض كلاهما مساهمة الموظفين والموردين في رفع أداء المنظمة وكذلك لم تحدد تلك النماذج مؤشر يبرز مساهمة أصحاب المصلحة (Stakeholders) في رفع الأداء التنظيمي للمنظمة. يتركب نموذج DMP من خمس مؤشرات رئيسية وهي: المؤشرات المالية، مؤشرات السوق، مؤشرات العمليات، مؤشرات تطور الأفراد، مؤشرات مستقبل المنظمة (وهي تقيس نوعية التخطيط وكذا مؤشرات التعاون والشراكة مع باقي المنظمات، التوقعات والتحضير لتغيرات بيئة العمل ومؤشرات حول الاستثمار في أسواق جديدة وتكنولوجيا جديدة).	دراسة (Maltz, 2003)[1]
استخدمت الدراسة مقياس يتركب من خمس مؤشرات تمثلت في: - ربحية المنظمة مقارنة مع باقي منظمات القطاع. - درجة رضا الزبائن عن السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة. - نسبة جذب الزبائن (نسبة الحصول على زبائن جدد). - معدل نمو المبيعات و الأداء الكلي للمنظمة مقارنة مع باقي المنافسين في القطاع.	دراسة (Law & Ngai, 2004)[2]

1 - Alan C. M., Aaron, J. S. and Richard, R. R. "**Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures**", Long Range Planning, vol. 36, 2003, pp 187–204

2 - Chuck, C.H, Law and Eric W.T. " **An empirical study of the effects of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance**", Op.cit, Pages 2342-2349

مؤشرات قياس الأداء التنظيمي	الدراسة
توصلت الدراسة إلى أن المقاييس المالية هي المقاييس الأكثر موائمة لتقييم الأداء التنظيمي للمنظمات وذلك من خلال الحصر الذي قامت به لتلك المقاييس التي استخدمتها الدراسات السابقة في هذا المجال، وتشكل المقياس الذي استخدمته الدراسة من أربع مؤشرات مالية كانت على النحو التالي: - العائد على الاستثمار Return on Investment (ROI) - العائد على حق الملكية Return on Equity (ROE) - العائد على الأصول Return on Assets (ROA) - بيتا المخاطرة (β) للمنظمة.	دراسة **(Scott & Lan, 2007)**[١]
اقتصرت الدراسة على استخدام ثلاث مؤشرات مالية لقياس الأداء التنظيمي للمنظمات وتمثلت تلك المؤشرات في: - العائد على الاستثمار return on investment (ROI) - معدل نمو المبيعات (Sales Growth Rate) - مؤشرات الربحية (Profitability)	دراسة **(Steyrer & Lang, 2008)**[٢]

المصدر: من إعداد الباحث

1 - Alka, B., Scott, E., and Ian, A. "**Intellectual Capital and Organizational Performance: an Empirical Study of the Pharmaceutical Industry**", Op.cit, pp. 357-362

2 - Steyrer, J., Schiffinger, M. and Lang, Reinhart. "**Organizational Commitment a Missing Link Between Leadership Behavior and Organizational Performance?",** Op.cit, 2008, pp. 364-374.

وتبين دراسة (Allan, 2003) وإلى جانبها دراسات أخرى (Meyer, 2002)[١] أن مقياس BSC هو المستعمل بشكل كبير من قبل دراسات تطبيقية سابقة لقياس الأداء التنظيمي كونه متعدد الأبعاد في قياسه ويبتعد عن قياس الأداء من جانب واحد وهو الجانب المالي؛ كما تبين دراسة كل من (Steyrer & Lang, 2008) ويشير(Ross, 1994) [٢] أن استخدام المقاييس المالية لتقييم الأداء التنظيمي للمنظمات هو الأفضل لأنها أكثر موضوعية (Objective) وموثوقية (Certain) أكثر من استخدام المقاييس غير المالية؛ وبناءا على هذا تركز الدراسة على المقاييس المالية التي استخدمتها دراسة (Steyrer & Lang, 2008) وذلك بهدف قياس الأداء التنظيمي لعينة الدراسة.

٢-٣-٥- الربط بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي:

تشير دراسة كل من (Byounggu & Heeseok, 2003)[٣] إلى تنوع استراتيجيات إدارة المعرفة وتأثيرها المتباين على الأداء التنظيمي، فقد عرضت الدراسة أن استراتيجية إدارة المعرفة القائمة على الجانب الانساني هي السبيل الأفضل لنقل تلك المعرفة الضمنية (Implicit Knowledge) والخبرات من الأفراد إلى أفراد جدد داخل المنظمة، وأن تلك الاستراتيجية المبنية على أنظمة المعلومات هي الملائمة للانتقال من معرفة صريحة (Explicit Knowledge) إلى معرفة صريحة بشكل جديد؛ وأبعد من هذا فقد صنفت الدراسة عمليات إدارة المعرفة إلى أربعة أنماط ذات تأثير متفاوت على الأداء التنظيمي.

وتبرز دراسة (Kalling, 2003)[٤] أن الدراسات الحالية في حقل إدارة المعرفة فشلت في تحديد أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، إلى جانب هذا فقد اقترحت أن مفهوم إدارة المعرفة مقسم على ثلاث حالات وهي: حالة تطوير المعرفة، حالة استخدام المعرفة وحالة تحويلها إلى رأس مال، وهذا بناءا على افتراض أن المعرفة ليست دائمة الاستخدام، وأن تلك المعرفة المستخدمة لا ينتج عنها بشكل دائم تحسين في الأداء التنظيمي.

في حين تشير دراسة (Germain, R., Droge, C., & Christensen, W, 2001) أن تحديد فجوات إدارة المعرفة في المنظمة يمكن استخدامه في دراسة عمليات إدارة المعرفة في محاولة لتحليل الأداء التنظيمي، ويبرز (Grant, 1996) أن المعرفة تعتبر من الأصول الحرجة التي تملكها المنظمة، وأكد على وجود علاقة بين الأداء التنظيمي وتحديد فجوات إدارة المعرفة، وعمل على تطوير مقياس في سبيل تقييم بيئة المنظمة والذي سيسمح للمنظمة من تحسين ميزتها التنافسية وذلك عقب تنفيذ عمليات إدارة المعرفة. (Chinho, Shu-Mei, 2005)[٥]

وتشير دراسة (Chinho, Shu-Mei, 2005) أن العديد من الدراسات التطبيقية فشلت في تحديد تلك العلاقة الموجودة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، في حين أشارت الدراسة

---

1 - Meyer, M. W. "**Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard**", Cambridge University Press, 2002, p. 2

2 - Chong M. L. and Mahfud S. "**Financial and Non-financial Performance Measures: How do They Affect Job Satisfaction?**", The British Accounting Review, Vol. 37, 2005, pp. 389-413.

3 - Byounggu, C., & Heeseok, l. " **An Empirical Investigation of KM Styles and Their Effect on Corporate Performance** " Information & Management, Volume 40, No. 5, May 2003 , pp. 403-417

4 - Kalling, T, "**Knowledge Management and the Occasional Links with Performance**". Journal of Knowledge Management, Vol. 7, Issue 3, 2003, pp 67–81

5 - Chinho L, Shu-Mei T. "**Bridging the Implementation Gaps in the Knowledge Management System for Enhancing Corporate Performance**", Expert Systems with Applications, Vol. 29, 2005, pp.163–173

أنه يمكن تحديد تلك العلاقة من خلال مخرجات المنظمة (الانتاجية، الكلف، الميزة التنافسية، نمو المبيعات، الربحية، الحصة السوقية، عمليات الابداع).

وهذا ما يعطي مجال للدراسة لتوضيح مدى تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في بيئة تختلف عن تلك البيئات التي أجريت فيها الدراسات السابقة.

الفصل الثالث
مناقشة نتائج التحليل والاختبار
المبحث الأول
مناقشة نتائج التحليل

٣-١-١- نتائج تحليل إدارة المعرفة

بعد تفريغ البيانات التي تضمنتها ما استرجع من استبانات بلغ مجمل عددها (٣٦) استبانة من أصل (٤٨) استبانة موزعة أي بنسبة استجابة ٧٥% لعينة الدراسة التي تمثلت في (٦) مدراء وحدات وأقسام وهي (قسم نظم المعلومات، قسم الإنتاج، قسم التسويق، قسم المالية، قسم التخطيط والمراقبة، قسم الموارد البشرية)، وذلك لـ (٦) شركات لصناعة الأدوية وهو ما يمثل نسبة ٣٥% من مجتمع الشركات الصناعية الدوائية التي بلغ عددها (١٧) شركة، الملحق(٢). ولتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحث المستوى الليكارتي الخماسي في الاجابة عن الأسئلة وذلك حسب الدرجات التالية

- درجة (١) غير موافق بشدة.
- درجة (٢) غير موافق.
- درجة (٣) محايد.
- درجة (٤) موافق.
- درجة (٥) موافق بدرجة عالية.

وتم تعديل مقياس التحليل بناءا على متوسطات إجابات أفراد العينة في الشركات المبحوثة على النحو التالي:

الجدول (٣-١)
مقياس التحليل

الوسط الحسابي	الدرجة (المدى)
من ١ إلى أقل من أو يساوي ٢,٤٩	درجة إيجابية ضعيفة
من ٢,٥٠ إلى أقل من أو يساوي ٣,٤٩	درجة إيجابية متوسطة
من ٣,٥ إلى ٥	درجة إيجابية عالية

وبعدما تم معالجة البيانات إحصائيا من خلال برنامج spss كانت النتائج كما يلي:

* جاء عرض متغيرات إدارة المعرفة للشركات إجمالا على النسق الذي أتت مرتبة عليه في استبانة الدراسة (الملحق١).

١- نتائج تحليل فجوة المعرفة

الجدول (٣-٢)
نتائج تحليل فجوة المعرفة[١]

فجوة المعرفة	I	II	III	VI	V	IV	المتوسط	الدرجة	الرتبة
1	٣,٥	٣,٨٣	٤	٤,٦٦	٤	٤,٥	٤,٠٨	عالية	١
2	٢	٣	٣,١٦	٣,٣٣	٣,٦٦	٣,٨٣	٣,١٦	متوسطة	٥
3	٣,١٦	٣	٣,٣٣	٣,٣٣	٣,٨٣	٤	٣,٤٤	متوسطة	٤
4	٣,١٦	٤,١٦	٣,٥	٣,٦٦	٣,٥	٣,٨٣	٣,٦٣	عالية	٢
5	٢,٨٣	٣,١٦	٣,٥	٤	٣,٨٣	٣,٥	٣,٤٧	متوسطة	٣
متوسط فجوة المعرفة	٢,٩٣	٣,٤٣	٣,٥	٣,٨	٣,٧٦	٣,٩٣	٣,٥٥	عالية	

يعرض الجدول (٣-٢) نتائج تحليل العملية الأولى من عمليات إدارة المعرفة وهي فجوة المعرفة، والتي كان عدد الاسئلة التي تقيسها هو (٥) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (١-٥) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق١)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العملية (٣,٥٥) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة (عالية) وهو إشارة إلى أنه لا توجد إجمالا فجوة معرفة بشكل عالي في الشركات عينة الدراسة، حيث كانت الفقرة (١) والتي تنص على "إدارك الإدارة العليا تلك المعرفة الجوهرية الضرورية لتعزيز أداء المنظمة مقارنة مع ما تملكه من معرفة حالية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤,٠٨)؛ تتلها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة (عالية) الفقرة (٤) والتي تنص على أن"الإدارة العليا تعمل على خلق البيئة الملائمة من ثقافة تنظيمية وإلتزام منها لتطبيق إدارة المعرفة"؛ في حين جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة (متوسطة) الفقرة (٢) والتي تنص على أنه "لا يوجد اختلاف بين تلك المعرفة التي تدركها الإدارة العليا وبين تلك المعرفة التي يدركها باقي أفراد المنظمة"، وهنا إشارة إلى أن الشركات المبحوث تدرك ما تحتاجه من معرفة وتعمل على إيجاد بيئة مناسبة لتطبيق المعرفة ولكن وجود اختلاف بين الإدارة العليا وباقي أفراد المنظمة من شأنه أن يرفع فجوة المعرفة وهو ما سيكون عائق في تطبيق نظام لإدارة المعرفة ولتقليص هذا الاختلاف لابد من أن تعمل هذه الشركات على إيجاد نظام فعال لتقييم إدارتها للمعرفة وهو ما ظهر من خلال قياس الفقرة (٠٥) والتي تنص على أن "المنظمة تملك نظام متكامل لتقييم إدارتها للمعرفة من خلال قياس القيمة المضافة لها والتحفيزات التي تخاقها وذلك بهدف تطبيق نظام لإدارة المعرفة" والتي جاءت في المرتبة وبدرجة موافقة (متوسطة).

٢- نتائج تحليل توليد المعرفة

الجدول (٣-٣)
نتائج تحليل توليد المعرفة

توليد المعرفة	I	II	III	VI	V	IV	المتوسط	الدرجة	الرتبة
٦	٣,٨٣	٣,٥	٣,٨٣	٣,١٦	٣,٦٦	٣,٨٣	٣,٦٣	عالية	٢
٧	٢,٨٣	٣,٨٣	٣,٥	٣,٦٦	٣,٦٦	٤,١٦	٣,٦٠	عالية	٣

١- تمثل الأرقام الرومانية الكبيرة في السطر الأول الشركات الست المبحوثة مرتبة حسب ما جاء ترتبها في الملحق (٢)

٨	٣,١٦	٣	٣,٣٣	٣,١٦	٤	٣,١٦	٣,٣٠	متوسطة	٦
٩	٣,٣٣	٣,٣٣	٣,٣٣	٤,٥	٣,٣٣	٣,٨٣	٣,٦٠	عالية	٤
١٠	٣,٦٦	٤	٣,٦٦	٤,٣٣	٤	٤	٣,٩٤	عالية	١
١١	٣,٥	٣,١٦	٣,٣٣	٤	٣,٦٦	٤	٣,٦٠	عالية	٥
متوسط توليد المعرفة	**٣,٣٩**	**٣,٤٧**	**٣,٥**	**٣,٨**	**٣,٧٢**	**٣,٨٣**	**٣,٦١**	**عالية**	

يعرض الجدول (٣-٣) نتائج تحليل العملية الثانية بعد فجوة المعرفة وهي عملية توليد المعرفة والتي جاء قياسها عن طريق (٦) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (٦-١١) كما وضحت في أداة الدراسة (الملحق١)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العملية (٣,٦١) وبدرجة موافقة (عالية) وهو أعلى من متوسط فجوة المعرفة وهنا إشارة إلى أن الشركات المبحوثة لها القدرة العالية على توليد المعرفة والتي تتأتى بالدرجة الأولى من تعامل موظفوا الشركات مع تكنولوجيا المعلومات التي ترتبط بمهامهم بصفة مباشرة، حيث جاءت الفقرة (١٠) والتي تنص على أن "موظفوا المنظمة برامج الحاسوب الضرورية لتحسين أداء مهامهم" في الرتبة الأولى وبدرجة موافقة (عالية)، تليها في المرتبة الثانية الفقرات (٦،٧،٩،١١) والتي حققت هي أيضا درجة موافق عالية وهو إشارة إلى أن البحث المتواصل لموظفي المنظة عن المعلومات المتعلقة بأداء مهامهم والاستعداد الدائم لتجديد تلك المعرفة هو عامل يساعد المنظمات على توليد المعرفة بشكل دائم، في حين نجد أن الشركات المبحوثة لا تستخدم بشكل عالي التفاعل بين أفرادها لتوليد المعرفة وهو ما يظهر في درجة الموافقة (المتوسطة) التي حصلت عليها الفقرة (٨) والتي تنص على "استخدام العصف الذهني داخل المنظمة لتوصيل المعلومات الضرورية والمقترحات إلى أفراد المنظمة" حيث كان متوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٣٠)، وهذا يدل على تركيز أفراد الشركات المبحوثة على تكنولوجيا المعلومات والجهد الفرد للوصول إلى المعلومات والمعرفة الضرورية وهو ما يفسر وجود اختلاف بين الإدارة العليا وباقي أفراد المنظمة في المعرفة المدركة.

٣- نتائج تحليل تخزين المعرفة

الجدول (٣-٤)
نتائج تحليل تخزين المعرفة

تخزين المعرفة	I	II	III	VI	V	IV	المتوسط	الدرجة	الرتبة
1٢	٣	٣,٣٣	٣,١٦	٤,١٦	٤	٤,١٦	٣,٦٦	عالية	١
١٣	٣,٣٣	٤	٣,٣٣	٣,٣٣	٣	٣,٦٦	٣,٤٤	متوسطة	٤
١٤	٣,٣٣	٣,٣٣	٣,٦٦	٣,٣٣	٣,٦٦	٤	٣,٥٥	عالية	٢
١٥	٣	٣,١٦	٣,٨٣	٣,٨٣	٣,٨٣	٣,٨٣	٣,٤٩	متوسطة	٣
١٦	٣	٣,١٦	٣,٣٣	٣,١٦	٣,٥	٣,٣٣	٣,٢٤	متوسطة	٥
متوسط تخزين المعرفة	**٣,١٣**	**٣,٤**	**٣,٤٦**	**٣,٥٦**	**٣,٥٣**	**٣,٨٦**	**٣,٤٧**	**متوسطة**	

يبين الجدول (٣-٤) نتائج تحليل العملية الثالثة لأدارة المعرفة والتي تمثلت في عملية تخزين المعرفة أين جاء قياسها عن طريق (٥) أسئلة تمثلت في الفقرات من (١٢-١٦) كما هو موضح في أداة الدراسة (الملحق١)؛ بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العملية (٣,٤٧) وبدرجة موافقة

(متوسطة) أي أن الشركات المبحوثة لا تعمل بشكل عالي على تخزين المعرفة وهي أقل من عملية التوليد، إلا أنها تركز على توفير قاعد بيانات داخل المنظمة وذلك تدل عليه الموافقة (العالية) التي حصلت عليها الفقرة (١٢) التي تنص على أن "المنظمة تملك قاعدة بيانات يرجع إليها موظفوها أثناء أداءهم لمهامهم وإدارتها" والتي بلغ متوسط حسابها (٣,٦٦)، كما تظهر درجة الموافقة (العالية) التي حصلت عليها الفقرة (١٤) والتي تنص على "عمل المنظمة على تخزين السياسات والقوانين العريضة المتعلقة بأداء المهام" وهو شيء ضروري لضبط إجراءات العمل داخل كل وظيفة؛ في حين جاءت الفقرة (١٦) في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة (متوسطة) والتي تنص على "قدرة المنظمة على تخزين نتاج التعلم والخبرات على شكل قاعدة بيانات قابلة للاستعمال" وهذا يدل على أن الشركات المبحوثة تعتمد على ذاكرة الأفراد وهذا ما يجعل مجال الاستفادة من تلك الخبرات والمعارف ضيق وفي نطاق الذي يوجد فيه الفرد ولا يستفاد منه من قبل باقي الأفراد بسبب عدم وجود تشجيع لتفاعل موظفي المنظمة فيما بينهم كما ظهر من خلال نتائج تحليل عملية توليد المعرفة، ضف إلى هذا أن موظفي الشركات المبحوثة يعتمدون بشكل كبير على قاعدة البيانات داخل الشركة لتزويد معارفه من هذا كان يجب على الشركات الاهتمام برفع هذه العملية.

٤- نتائج تحليل تقاسم المعرفة

الجدول (٣-٥)
نتائج تحليل تقاسم المعرفة

تقاسم المعرفة	I	II	III	VI	V	IV	المتوسط	الدرجة	الرتبة
١٧	٢,٨٣	٣,٨٣	٣,٨٣	٣,٥	٣,٣٣	٤	٣,٥٥	عالية	٣
١٨	٣	٣,٣٣	٣,٥	٣,٨٣	٣,٦٦	٤,١٦	٣,٥٨	عالية	٢
١٩	٣,٣٣	٣,٣٣	٣,٦٦	٣,٥	٣,٣٣	٤,١٦	٣,٥٥	عالية	٤
٢٠	٣,٥	٣,٥	٣,٣٣	٣,٨٣	٤	٣,٨٣	٣,٦٦	عالية	١
٢١	٣,٥	٣	٣	٣,١٦	٣,٣٣	٣,١٦	٣,١٩	متوسطة	٥
متوسط تقاسم المعرفة	٣,٢٣	٣,٤	٣,٤٦	٣,٥٦	٣,٥٣	٣,٨٦	٣,٥٠	عالية	

يبرز الجدول (٣-٥) نتائج تحليل عملية تقاسم المعرفة وهي العملية الرابعة لإدارة المعرفة والتي تم قياسها من خلال مجموع (٥) أسئلة تمثلت في الفقرات من (١٧-٢١) كما هو موضح في أداة الدراسة (الملحق١)؛ فقد حصلت هذه العملية على درجة موافقة (عالية) وذلك بمتوسط حسابي قد بلغ (٣,٥٠) وهو ما يفسر وجود تقاسم للمعرفة مرتكزة على وجود نظام للمعلومات وهو ما تشير إليه الفقرة (٢٠) التي تنص على "وجود نظام للمعلومات يتمثل في الشبكات الداخلية ولوحات الاعلانات لتقاسم المعرفة"، التي جاءت على الرتبة الاولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٦٦) وبدرجة موافقة (عالية)، إلا أن بيئة العمل داخل هذه الشركات المبحوثة لا تساعد على هذه العملية وهو ما يفسره درجة الموافقة (المتوسطة) التي حصلت عليها الفقرة (٢١) والتي تنص على أن "هندسة دوائر المنظمة وعلاقات العمل فيها هي على الشكل الذي يحفز ويشجع تقاسم المعرفة بين أفراد المنظمة" حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,١٩).

٥- نتائج تحليل تطبيق المعرفة

الجدول (٣-٦)
نتائج تحليل تطبيق المعرفة

تطبيق المعرفة	I	II	III	VI	V	IV	المتوسط	الدرجة	الرتبة
٢٢	٢,٨٣	٣,١٦	٣,١٦	٣,٦٦	٣,٨٣	٣,٨٣	٣,٤١	متوسطة	١
٢٣	٢,٣٣	٢,٦٦	٢,٣٣	٢,٣٣	١,٦	٣,٨٣	٢,٥١	متوسطة	٢
٢٤	١,٥	١,٨٣	١,٨٣	٢,٣٣	٢,٣٣	٣,٥	٢,٢٢	ضعيفة	٤
٢٥	٢,١٦	٢	٢,٥	٢,٥	٢,٥	٢,٨٣	٢,٤١	ضعيفة	٣
متوسط تطبيق المعرفة	٢,٢١	٢,٤١	٢,٤٦	٢,٧١	٢,٥٧	٣,٥	٢,٦٤	متوسطة	

يوضح الجدول (٣-٦) نتائج تحليل عملية تطبيق المعرفة العملية الخامسة لإدارة المعرفة والتي تم قياسها بواسطة (٤) أسئلة تمثلت في الفقرات من (٢٢-٢٥) كما وضحت في أداة الدراسة (الملحق١)، فقد حصلت هذه العملية على درجة موافقة (متوسطة) أين بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٦٤) وهو أقل بكثير من عملية توليد وتخزين وتقسم المعرفة، وهذا يفسر أن تطبيق المعرفة في الشركات المبحوث كان متوسط ويقتصر ذلك التطبيق على إيجاد شبكة داخلية للمعلومات تعزز من كفاءة فرق العمل وهو ما يشير إليه المتوسط الحسابي للفقرة (٢٢) الذي بلغ (٣,٤١) وهو أعلى متوسط من بين المتوسطات الحسابية لباقي الفقرات، وهو ما يشير إلى أن الشركات المبحوثة تركز على تكنولوجيا المعلومات في تطبيق المعرفة دون استخدامها لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض فيما يسمى بفرق العمل واستخدام المعارف السابقة التي تتلخص في الخرائط المعرفية داخل المنظمة وذلك يفسر من خلال الدرجة (الضعيفة) التي حصلت عليها الفقرتين (٢٤،٢٥) والتي تنصان على استخدام الفرق متعددة الخبرات واستخدام الخرائط المعرفية كأحد الطرق لتطبيق المعرفة داخل المنظمة.

٦- نتائج تحليل تقييم المعرفة:

يظهر الجدول (٣-٧) نتائج تحليل العملية السادسة في إدارة المعرفة والتي تتمثل في تقييم المعرفة، حيث جاء قياسها من خلال (٤) أسئلة تمثلت في الفقرات من (٢٦-٢٩) كما وضحت في أداة الدراسة (الملحق١)، أن درجة الموافقة على هذه العملية كانت (متوسطة) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٧٩) وهو ما يشير إلى أن عملية تقييم إدارة المعرفة في الشركات المبحوثة كان متوسط وهو ما ينعكس سلبا على هذه الشركات من حيث التعرف على مدى ومستوى تحقيق تلك الأهداف المسطرة من خلال إدارة المعرفة، وعدم وجود تقييم لإدارة المعرفة داخل الشركات المبحوثة الشركات لا يسمح لها بالتعرف على تأثيرات إدارة المعرفة على أهداف الشركة. كذلك لا يعطي دفع لأفراد الشركات بتبني هذا النظام والعمل على إنجاحه.

الجدول (٣-٧)
نتائج تحليل تقييم المعرفة

تقييم المعرفة	I	II	III	VI	V	IV	المتوسط	الدرجة	الرتبة
٢٦	٢,١٦	٢,٣٣	٢,٥	٣	٣	٣,٨٣	٢,٨	متوسطة	٢
٢٧	١,٨٣	٢,٣٣	٢,٥	٣	٢,٣٣	٤,٣٣	٢,٧٢	متوسطة	٤

٢٨	٢,٣٣	٢,١٦	٢,٨٣	٢,٨٣	٣	٤	٢,٨٥	متوسطة	١
٢٩	١,٥	٢,٥	٢,٦٦	٣,١٦	٢,٣٣	٤,٣٣	٢,٨	متوسطة	٣
متوسط تقييم المعرفة	١,٩٦	٢,٣٣	٢,٦٢	٣	٢,٧٩	٤,٠٨	٢,٧٩	متوسطة	

٣-١-٢- أهم نتائج تحليل إدارة المعرفة

الجدول (٣-٨)

نتائج تحليل إدارة المعرفة في الشركات المبحوثة

عمليات إدارة المعرفة	I	II	III	VI	V	IV	المتوسط	الدرجة	الرتبة
فجوة المعرفة	٢,٩٣	٣,٤٣	٣,٥	٣,٨	٣,٧٦	٣,٩٣	٣,٥٥	عالية	٢
توليد المعرفة	٣,٣٩	٣,٤٧	٣,٥	٣,٨	٣,٧٢	٣,٨٣	٣,٦١	عالية	١
تخزين المعرفة	٣,١٣	٣,٤	٣,٤٦	٣,٥٦	٣,٥٣	٣,٨٦	٣,٤٧	متوسطة	٤
تقاسم المعرفة	٣,٢٣	٣,٤	٣,٤٦	٣,٥٦	٣,٥٣	٣,٨٦	٣,٥	عالية	٣
تطبيق المعرفة	٢,٢١	٢,٤١	٢,٤٦	٢,٧١	٢,٥٧	٣,٥	٢,٦٤	متوسطة	٦
تقييم المعرفة	١,٩٦	٢,٣٣	٢,٦٢	٣	٢,٧٩	٤,٠٨	٢,٧٩	متوسطة	٥
إدارة المعرفة	٢,٨١	٣,٠٧	٣,١٧	٣,٣١	٣,٤	٣,٨٣	٣,٢٦	متوسطة	

يظهر الجدول (٣-٨) نتائج تحليل إدارة المعرفة إجمالا في الشركات المبحوثة ويتبين من تلك النتائج أن:

١- مستوى إدارة المعرفة في الشركات المبحوثة كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لإدارة المعرفة قد (٣,٢٦) وبدرجة موافقة (متوسطة) وهو إشارة إلى أن تطبيق إدارة المعرفة لدى هذه الشركات كان متوسط.

٢- احتلت عملية توليد المعرفة المرتبة الأولى وبدرجة موافقة (عالية) أي أن هذه الشركات المبحوثة لها القدرة العالية على توليد المعرفة والتي تتأتى بالدرجة الأولى من تعامل الموظفين مع تكنولوجيا المعلومات، واستخدام نظام المعلومات في تقاسم المعلومات والمعرفة في حين تبتعد الشركات المبحوث عن تحقيق هذه العمليات من خلال تفاعل الأفراد مباشرة مع بعضهم البعض داخل المنظمة مما أوجد اختلاف بين الإدارة العليا وباقي أفراد المنظمة في المعارف المدركة وهو ما أوجد فجوة معرفة على هذا المستوى.

٣- بلغ متوسط فجوة المعرفة (٣,٥٥) وقد جاءت في المرتبة الثانية وهو ما يدل على أن لا توجد فجوة معرفة بدرجة عالية وساهم في ذلك أن الإدارة العليا لهذه الشركات تعرف تلك المعرفة الضرورية لتعزيز أدائها.

٤- ومن خلال النتائج يظهر أن درجة تخزين المعرفة كانت (متوسطة) حيث بلغ متوسطها (٣,٤٧) وقد ركزت الشركات المبحوثة في هذه العملية بشكل عال على تخزين السياسات والقوانين

التي تتعلق بأداء العاملين لمهامهم، في حين لم يلاحظ اهتمام الشركات المبحوثة بتخزين نتائج التعلم والتدريب على شكل قاعدة بيانات يمكن الاستفادة منها.

٥- يشير متوسط عملية تقاسم المعرفة والذي بلغ (٣,٥) أن هذه العمليات كان متوسط وقد ركزت فيه الشركات على نظم المعلومات دون تفاعل الأفراد كما أن الظروف البيئة الداخلية ضمن الشركات لا يساعد على تقاسم المعرفة.

٦- جاء متوسط عملية تطبيق المعرفة للشركات المبحوثة متوسط حيث بلغ (٢,٦٤)، ويلاحظ أن الشركات المبحوثة لا تعتمد على فرق العمل والفرق متعددة الخبرات كأسلوب لتطبيق المعرفة والاقتصار على إيجاد شبكة داخلية للمعلومات تعزز من كفاءة الموظفين، في حين كان استخدام الخرائط المعرفية ضعيف.

٧- يتبين من نتائج التحليل أن تقييم المعرفة داخل الشركات المبحوثة كان متوسط فقد كان متوسط هذه العملية (٢,٧٩)، وأن الشركات لا تركز بشكل كبير على تطبيق المعرفة وتقييم هذه الأخيرة، كما أن الاختلاف حاصل بين هذه العمليات يشير إلى أن الشركات لا تتبع استراتيجية محددة لإدارة معرفتها.

٣-١-٣- نتائج تحليل الأداء التنظيمي[١]

بهدف قياس الأداء التنظيمي للشركات المبحوثة تم الاعتماد على أكثر المؤشرات استخدما من قيل الدراسات السابقة وكان في مقدمة هذه المقاييس المؤشرات المالية والتي تمثلت في كل من معدل العائد على الموجودات، معدل العائد على حق الملكية ومعدل نمو المبيعات، بالإضافة إلى أنها تدعم المدخل الذي تدرس به الدراسة الأداء التنظيمي وهو مدخل الهدف والذي يعتمد على المؤشرات المالية للقياس، فكانت نتائج تحليل هذه المؤشرات على النحو الآتي:

١- نتائج تحليل معدل العائد على الموجودات (ROA)

يعتبر معدل العائد على الموجودات من أبرز المؤشرات وأكثرها استخداما من قبل الدراسات التي اهتمت بقياس الأداء التنظيمي.

الجدول (٣-٩)
نتائج تحليل معدل العائد على الموجودات[٢]

الشركات	معدل العائد على الموجودات (%)			متوسط ROA (%)	الترتيب
	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧		
I	٩,٨٤	-٢,٣٧	١,٠٠	٢,٨٢	٦
II	-٠,٥٣	٥,٩٩	٣,٢٢	٢,٨٩	٥
III	٢,٤٧	٦,١٤	٦,٢٠	٤,٩٣	٤
VI	٥,٩٤	٥,٦٠	٥,٠٣	٥,٥٢	٣
V	١٣,٢٧	١١,٦١	٥,٤٩	١٠,١٢	٢
IV	١٣,٥	١٢,٨	١٤,٦	١٣,٦٣	١

يشير الجدول (٣-٩) إلى معدل العائد على الموجودات للشركات المبحوثة خلال السنوات الثلاث (٢٠٠٥، ٢٠٠٦، ٢٠٠٧)، ويلاحظ من خلال النتائج أن نسبة ٦٦% من الشركات المبحوثة لها انخفاض في معدل العائد على الموجودات من سنة إلى أخرى وعلى مدار الثلاث سنوات، في حين كانت ارتفاع في معدل العائد على الموجودات خلال السنوات وذلك لنسبة ٣٣% من الشركات، ومن خلال مقارنة متوسطات معدل العائد على الموجودات للشركات مع بعضها البعض ظهر هناك تفاوت فيما بينها، ومع مطابقتها مع نتائج تحليل إدارة المعرفة ظهر أن تلك الشركات التي كانت فيها إدارة معرفة عالية مقارة مع باقي الشركات كان لها متوسط عالي لمعدل العائد على الموجودات للسنوات الثلاث، وهو ما يوحي إلى وجود احتمال تأثير لأدارة المعرفة على معدل الموجودات، مما يستدعي إختبار العلاقة بينهما ودرجة التأثير في حالة وجود تأثير.

٢- نتائج تحليل معدل العائد على حق الملكية (ROE)

يعتبر معدل العائد على حق الملكية من المؤشرات التي تستخدم لقياس الأداء التنظيمي بالموازاة مع معدل العائد على الموجودات.

١- تمثل الأرقام الرومانية الكبيرة في العمود الأول الشركات الست المبحوثة مرتبة حسب ما جاء ترتبها في الملحق (٢)

٢ - ROA= صافي الدخل / مجموع الموجودات

الجدول (٣-١٠)
نتائج تحليل معدل العائد على حق الملكية[1]

الشركات	معدل العائد على حق الملكية (%)			متوسط ROE (%)	الترتيب
	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧		
I	10.73	-2.51	1.07	٣,٠٣	٥
II	-2.30	7.36	1.98	٢,٣٤	٦
III	2.50	6.26	6.21	٤,٩٩	٤
VI	7.83	6.53	4.81	٦,٣٩	٣
V	15.80	13.99	6.79	١٢,١٩	٢
IV	20.30	١٨	20.20	١٩,٥٠	١

يوضح الجدول (٣-١٠) نتائج تحليل معدل العائد على حق الملكية للشركات المبحوثة خلال ثلاث السنوات الثلاث (٢٠٠٥، ٢٠٠٦، ٢٠٠٧)، ويلاحظ أنه لا يوجد استقرار في معدل العائد على حق الملكية وبمقارنة تغيرات هذا المعدل مع التغيرات الحاصلة في معدل العائد على الموجودات نجد أنها تتطابق معها، وبالنظر إلى متوسطات معدل العائد على حق الملكية ومقارنتها مع متوسطات معدل العائد على الموجودات نجد أن تلك الشركات التي تملك متوسط عالي لمعدل العائد على حق الملكية فهي تملك بالمقابل متوسط عالي لمعدل العائد على الموجودات، وبالمقارنة مع نتائج تحليل إدارة المعرفة فهي تتماثل مع نتائج مقارنة نتائج إدارة المعرفة مع متوسطات معدل العائد على الموجودات، حيث ظهر أن تلك الشركات التي تملك إدارة معرفة عالية مقارنة مع باقي الشركات فهي في المقابل كذلك تملك متوسط معدل عائد على حق الملكية، وتفسير ذلك أنه ثمت احتمال وجود علاقة وتأثير لإدارة المعرفة على معدل العائد على حق الملكية.

٣- نتائج تحليل معدل نمو المبيعات

بهدف الوصول إلى قياس الأداء التنظيمي استخدمت الدراسة إلى جانب معدل العائد على حق الملكية ومعدل العائد على الموجودات، معدل نمو المبيعات والذي يعتبر كأحد المؤشرات البارزة التي استخدمتها الدراسات السابقة لقياس الأداء التنظيمي ولكن درجة استعماله هي أقل من درجة استخدام المؤشرين السابقين، وذلك على اعتبار الأن المؤشرين السابقين يقيسان الأداء الكلي للشركات فيما يقيس المؤشر الأخير جزء من أداءها.

الجدول (٣-١١)
نتائج تحليل معدل نمو المبيعات

الشركات	معدل نمو المبيعات (%)			متوسط نمو المبيعات (%)	الترتيب
	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧		
I	٣	(٧)	(٦)	(٣,٣٣)	٦
II	١,٣٧	٥٠	(٤)	١٥,٧٩	٤
III	١٥	٢٠	١٧	١٧,٣٣	٣

---

١ - ROE= صافي الدخل / حق الملكية

VI	7.83	٢٢	٣٠	١٩,٩٤	٢
V	١٤	١٢	١٧	١٤,٣٣	٥
IV	٢٣	٣٢	١٨	٢٤,٣٣	١

يبين الجدول (٣-١١) نتائج تحليل معدل نمو المبيعات للشركات المبحوثة خلال السنوات الثلاث (٢٠٠٥، ٢٠٠٦، ٢٠٠٧)، ويلاحظ أنه لا يوجد ثبات في معدل نمو المبيعات خلال السنوات الثلاث وأن ثمت تفاوت بين معدلات نمو المبيعات بين الشركات المبحوثة ومن خلال مقارن معدل نمو المبيعات للشركات بمتوسط إدارة المعرفة يلاحظ أن تلك الشركات التي كانت إدارة المعرفة فيها متوسطة ظهرت هي الأخرى بمعدلات نمو عالية، وهنا يمكن أن القول بأن هناك تأثير ولكن ليس بدرجة التأثير على كل من معدل العائد على الموجودات ومعدل العائد على حق الملكية.

المبحث الثاني

مناقشة نتائج الاختبار

٣-٢-١- مناقشة نتائج اختبار الارتباط

الجدول (٣-١٢)
نتائج اختبار الارتباط

إدارة المعرفة	الأداء التنظيمي					
	معدل العائد على الموجودات		معدل العائد على الملكية		معدل نمو المبيعات	
	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
فجوة المعرفة	(**)٠,٧٩١	٠,٠٦١	(**)٠,٧٣٦	٠,٠٩٥	(*)٠,٩٠٧	٠,٠١٢
توليد المعرفة	(*)٠,٨٩٢	٠,٠١٧	(*)٠,٨٣٠	٠,٠٤١	٠,٦٨٩	٠,١٣٠
تخزين المعرفة	(*)٠,٨٨٣	٠,٠٢٠	(*)٠,٨٦٩	٠,٠٢٥	(*)٠,٨٩٥	٠,٠١٦
تقاسم المعرفة	(*)٠,٩٢٣	٠,٠٠٩	(*)٠,٩٣٨	٠,٠٠٦	(*)٠,٨٢٧	٠,٠٤٢
تطبيق المعرفة	(*)٠,٩٣٤	٠,٠٠٩	(*)٠,٩٧٧	٠,٠٠١	٠,٦٩٥	٠,١٢٥
تقييم المعرفة	(*)٠,٩٤٩	٠,٠٠٤	(*)٠,٩٦٩	٠,٠٠١	(**)٠,٧٦٤	٠,٠٧٧
إدارة المعرفة	(*)**0.938**	٠,٠٠٦	(*)٠,٩٣٩	٠,٠٠٥	(*)٠,٨١٥	٠,٠٤٨

*** يوجد ارتباط عند مستوى دلالة (□ ≤٠,٠٥)**
**** يوجد ارتباط عند مستوى دلالة (□ ≤٠,١)**

تشير الناتئج الموضحة في الجدول (٣-٩) إلى وجود (١٦) علاقة ارتباط إيجابية (قوية) بين متغيرات الأداء التنظيمي ومتغيرات إدارة المعرفة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,١) و(٠,٠٥) وتشكل نسبة (٨٨%) من مجموع العلاقات البالغ عددها (١٨) وهي نسبة عالية تؤكد وجود ارتباط بين المتغيرن إدارة المعرفة والأداء التنظيمي؛ كما توضح النتائج إلى وجود (٢) علاقة ارتباط موجبة (قوية) ولكنها غير دالة معنويا، وتشكل نسبة (١٢%) من مجموع العلاقات، وعلى الرغم من أنها غير دالة لكنها موجبة وتعني وجود ارتباط إيجابي بين متغير إدارة المعرفة ومتغير الأداء التنظيمي.

على مستوى العلاقة بين متغيرات إدارة المعرفة ومعدل العائد على الموجودات كانت كلها ذات علاقة ارتباط إيجابية (قوية) تراوحت ما بين (٠,٧٩١ و ٠,٩٤٩) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ و٠,١)؛ حيث تراوحت قيم مستوى الدلالة والذي يدل على معنوية الارتباط ما بين (٠,٠٠٤ و ٠,٠٦١) وهي أقل من مستوى دلالة (٠,١)، وهنا إشارة معنوية الارتباط بين إدارة المعرفة ومعدل العائد على الموجودات، ومنه فإن إدارة المعرفة ترتبط بمعدل العائد على الموجودات إرتباط إيجابي ومعنوي، وتظهر النتائج ان أقوى هذه العلاقات تظهر من خلال ثلاث عمليات إدارة المعرفة الأخيرة والتي تتمثل في عملية تقاسم المعرفة وعملية تطبيق المعرفة وعملية تقييم المعرفة.

أما على مستوى العلاقة بين متغيرات إدارة المعرفة ومعدل العائد على حق الملكية فإن نتائجها لم تختلف عن نتائج العلاقة بين متغيرات إدارة المعرفة ومعدل العائد على الموجودات، فقد شكلت كلها علاقة ارتباط إيجابية (قوية) تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (٠,٧٣٦ و ٠,٩٧٧)، وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ و ٠,١)؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة ما بين (٠,٠٠١ و ٠,٠٩٥) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ما عدا ارتباط فجوة المعرفة الذي بلغ قيمته (٠,٧٣٦) وبمستوى دلالة (٠,٠٩٥) كان معنويا عند مستوى الدلالة (٠,١)، وبهذا يظهر أن هناك دلالة على معنوية علاقة الارتباط الايجابية بين إدارة المعرفة ومعدل العائد على حق الملكية، وتظهر نتائج التحليل أن كل من عملية تقاسم المعرفة وعملية تطبيق المعرفة وعملية تقييم المعرفة تشكل أقوى العلاقات.

في حين كانت العلاقة بين متغيرات إدارة المعرفة ومعدل نمو المبيعات أقل معنوية مقارنة مع ما أظهرته نتائج العلاقة مع كل من معدل العائد على الموجودات ومعدل العائد على حق الملكية، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط في لهذه العلاقة ما بين (٠,٦٨٩ و ٠,٩٠٧)، وهي كلها تشير إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية ولكنها ليست ذات دلالة معنوية كليا، حيث بلغت معاملات الارتباط لعلاقة معدل نمو المبيعات مع كل من عملية توليد المعرفة وعملية تقييم المعرفة على التوالي (٠,٦٨٩ و ٠,٦٩٥) وهي تشكل علاقة إيجابية ولكنها غير دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ و ٠,١) أما باقي العلاقات فكانت إيجابية وذات دلالة إحصائية؛ وقد ظهرت أقوى العلاقات هنا مع فجوة المعرفة وعملية تخزين المعرفة.

يتبين من خلال مجموع العلاقات بين متغيرات إدارة المعرفة ومتغيرات الأداء التنظيمي التي ظهرمنها (٨٨%) إيجابي وذو معنوية عند مستوى الدلالة (٠,١) فنستطيع القول أن إدارة المعرفة ترتبط بالأداء التنظيمي ارتباطا إيجابيا (قوي)، وأن أقوى هذه العلاقات ظهرت مع معدل العائد على حقوق الملكية ومعدل العائد على الموجودات في حين كان ارتباط إدارة المعرفة مع معدل نمو المبيعات أقل وهو ما يفسر الاستخدام الواسع لمعدل العائد على حق الملكية ومعدل العائد على الموجودات لقياس الأداء التنظيمي من خلال البعد المالي.

٣-٢-٢- تحليل اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression)

١- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر إدارة المعرفة معنويا في معدل العائد على الموجودات

الجدول (٣-١٣)

تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة على معدل العائد الموجودات (ROA)

المتغير المستقل	ترتيب التأثير	R^2 [1] معامل التحديد	F [2] المحسوبة	Beta [3]	t [4] المحسوبة	الدلالة الإحصائية
فجوة المعرفة	٦	٠,٦٢٦	٦,٦٩٢	٠,٧٩١	٢,٥٨٧	٠,٠٦١
توليد المعرفة	٤	٠,٧٩٥	١٥,٥٥٦	٠,٨٩٢	٣,٩٤٤	٠,٠١٧
تخزين المعرفة	٥	٠,٧٨٠	١٤,٢٢٢	٠,٨٨٣	٣,٧٧١	٠,٠٢٠
تقاسم المعرفة	٣	٠,٨٥٣	٢٣,١٥٦	٠,٩٢٣	٤,٨١٢	٠,٠٠٩
تطبيق المعرفة	٢	٠,٨٧٢	٢٧,٢٢٩	٠,٩٣٤	٥,٢١٨	٠,٠٠٦
تقييم المعرفة	١	٠,٩٠٠	٣٦,٠٠٢	٠,٩٤٩	٦,٠٠٠	٠,٠٠٤
إدارة المعرفة	-	**٠,٨٨٠**	**٢٩,٤٠٨**	**٠,٩٣٨**	**٥,٤٢٣**	**٠,٠٠٥**

بلغت قيمة F الجدولية (الحرجة) (٧,٧١) وذلك عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ودرجات الحرية (٤،١).
بلغت قيمة F الجدولية (الحرجة) (٤,٥٤) وذلك عند مستوى الدلالة (٠,١) ودرجات الحرية (٤،١).
بلغت قيمة t الجدولية (٢,٧٧٦) وذلك عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٤).
بلغت قيمة t الجدولية (٢,١٣٢) وذلك عند مستوى الدلالة (٠,١) وبدرجة حرية (٤).

تظهر نتائج التحليل في الجدول (٣-١٠) قيم معاملات اختبار الانحدار البسيط لتأثير إدارة المعرفة المتمثلة بعناصر بناءها على التوالي على معدل العائد على الموجودات لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى: "**تؤثر إدارة المعرفة معنويا في معدل العائد على الموجودات**" وكما يلي:

تشير قيم معاملات الاختبار إلى وجود تأثير لتوليد المعرفة على معدل العائد على الموجودات إلا أنها لم يكن ذو دلالة إحصائة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، حيث بلغت قيمة (R^2) (٠,٦٢٦) أي أن المتغير المستقل فجوة المعرفة استطاع أن يفسر ٦٢% من التغيرات الحاصل في معدل العائد على الموجودات في حين يعزى ٣٨% من هذا التغير إلى عوامل أخرى، وتشير قيمة (Beta) إلى مقدار التغير في معدل العائد على الموجودات فقد بلغت قيمتها (٠,٧٩١) وهو ما يعني أنه كلما قلت قيمة فجوة المعرفة بمقدار وحدة واحدة فإن التغير في معدل العائد على الموجودات يزداد بقيمة (٠,٧٩١)، ويشير اختبار (t) إلى معنوية الانحدار عند مستوى الدلالة (٠,١) وبدرجة حرية (٤) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (٢,٥٨٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت (٢,١٣٢) في حين تشير قيمة الاختبار (F) إلى معنوية تأثير فجوة المعرفة على معدل العائد على الموجودات قد بلغت قيمة (F) المحسوبة (٦,٦٩٢) وهي عندئذ أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة (٠,١) ودرجة الحرية (٤،١)، وتكون بذلك معامل التحديد واختبار قوته وتفسيره ومعنويته تشير إلى وجود تأثير لفجوة المعرفة على معدل العائد على الموجودات وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,١).

---

١ - R^2 يشير إلى معامل التحديد ويشير إلى مقدار تفسير المتغير المستقل للتغير الحاصل في المتغير التابع.
٢ - F تختبر معنوية التأثير.
٣ - Beta مقدار التغير في المتغير التابع جراء التغير الحاصل في المتغير المستقل.
٤ - t تختبر معنوية الانحدار.

ومن خلال اختبار أثر توليد المعرفة في معدل العائد على الموجودات فقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (٠,٧٩٥) أي أن المتغير المستقل توليد المعرفة استطاع أن يفسر ٧٩% من التغيرات الحاصل في معدل العائد على الموجودات، وقد بلغت قيمة (Beta) (٠,٨٩٢) وهو ما يعني أنه كلما زادت قيمة توليد المعرفة بمقدار وحدة واحدة فإن التغير في معدل العائد على الموجودات يزداد بقيمة (٠,٨٩٢).

كما تظهر النتائج أن المتغير المستقل تخزين المعرفة هو الآخر له تأثير قوي في معدل العائد على الموجودات حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) (٠,٧٨٠) أي أن المتغير المستقل تخزين المعرفة استطاع أن يفسر ٧٨% من التغيرات الحاصل في معدل العائد على الموجودات، ونجد أن قيمة (Beta) قد بلغت (٠,٨٨٣) ويفسر ذلك بأن كل زيادة في قيمة تخزين المعرفة بمقدار وحدة واحدة يصحبها زيادة في معدل العائد على الموجودات بقيمة (٠,٨٨٣).

في حين تشير النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لتقاسم المعرفة والمتغير التابع معدل العائد على الموجودات حيث بلغت قيمة (R^2) (٠,٨٥٣) أي أن المتغير المستقل تقاسم المعرفة استطاع أن يفسر مقدار ٨٥% من التغيرات الحاصل في معدل العائد على الموجودات، وتشير قيمة (Beta) إلى مقدار التغير في معدل العائد على الموجودات فقد بلغت قيمتها (٠,٩٢٣) أي أن كل زيادة في قيمة تقاسم المعرفة بمقدار وحدة واحدة فإن التغير في معدل العائد على الموجودات يزداد بقيمة (٠,٩٢٣)؛ وهو في هذه الحالة أقوى من التأثير الذي تعرضه كل من فجوة المعرفة وعملية توليد المعرفة وتخزينها.

كما يتبين أن عملية تطبيق المعرفة لها تأثير في معدل العائد على الموجودات أقوى من تأثير العمليات الأربع الأولى لإدارة المعرفة وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث وصلت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٨٧٢) أي أن المتغير المستقل تطبيق المعرفة استطاع أن يفسر ٨٧% من التغيرات الحاصل في معدل العائد على الموجودات، وقد بلغت قيمة (Beta) (٠,٩٣٤) وذلك إلى أي زيادة في قيمة تطبيق المعرفة بمقدار وحدة واحدة فإن التغير في معدل العائد على الموجودات يزداد بقيمة (٠,٩٣٤).

تشير نتائج اختبار الانحدار لعملية تقييم المعرفة إلى وجود تأثير لهذه الأخيرة على معدل العائد على الموجودات وذو دلالة إحصائة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٩٠٠) أي أن المتغير المستقل تقييم المعرفة استطاع أن يفسر ٩٠% من التغيرات الحاصل في معدل العائد على الموجودات في حين يعزى ١٠% من هذا التغير إلى عوامل أخرى، وقد بلغت قيمة (Beta) (٠,٩٤٩) وهو ما يعني أنه كلما زادت قيمة تقييم المعرفة بمقدار وحدة واحدة فإن التغير في معدل العائد على الموجودات يزداد بقيمة (٠,٩٤٩).

ويشير اختبار (t) لكل من عملية توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تقاسم المعرفة، تطبيق المعرفة وتقييمها إلى معنوية الانحدار عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٤) حيث تراوحت قيم (t) المحسوبة بين (٣,٧٧١) و(٦,٠٠٠) وهي كلها أكبر من قيمة (t) الجدولية التي بلغت (٢,٧٧٦) عند نفس مستوى الدلالة (٠,٠٥) ودرجة الحرية (٤)، في حين تشير قيمة الاختبار (F) إلى معنوية تأثير تلك العمليات في معدل العائد على الموجودات فقد تراوحت قيم (F) المحسوبة بين (14.222) و(٣٦,٠٠٢) وهي بذلك أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت (٧,٧١) عند درجة الحرية (٤،١) ومستوى الدلالة (٠,٠٥)، ويكون بذلك معامل التحديد واختبار قوته وتفسيره ومعنوية التأثير الكبيرة تشير إلى وجود تأثير قوي لكل من عملية توليد المعرفة وعملية تخزينها وكذا عملية تقاسمها وتطبيقها وتقييمها في معدل العائد على الموجودات وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

تشير قيم معاملات الاختبار إلى وجود تأثير كلي لإدارة المعرفة في معدل العائد على الموجودات وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٨٨٠) أي أن المتغير المستقل إدارة المعرفة استطاع أن يفسر ٨٨% من التغيرات الحاصل في معدل العائد على الموجودات في حين يعزى ١٢% من هذا التغير إلى عوامل أخرى، وتشير قيمة (Beta) إلى مقدار التغير في معدل العائد على الموجودات فقد بلغت قيمتها (٠,٩٣٨) وهو ما يعني أنه كلما زادت قيمة إدارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة فإن التغير في معدل العائد على الموجودات يزداد بقيمة (٠,٩٣٨)، ويشير اختبار (t) إلى معنوية الانحدار عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٤) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (٥,٤٢٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت (٢,٧٧٦)، في حين تشير قيمة الاختبار (F) إلى معنوية تأثير إدارة المعرفة في معدل العائد على الموجودات فقد بلغت قيمتها المحسوبة (٢٩,٤٠٨) وذلك عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ودرجة الحرية (٤،١)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند هذا المستوى والتي بلغت (٧,٧١) وتفسيرها أنه يوجد تأثير معنوي لإدارة المعرفة في معدل العائد على الموجودات وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

يتبين من نتائج التحليل أن عمليات إدارة المعرفة كان لها تأثير متفاوت في معدل العائد على الموجودات وأن ثلاث من هذه العمليات والتي تمثلت في كل من عملية تقاسم المعرفة وعملية تطبيق المعرفة وعملية تقييم المعرفة لها تأثير أكبر مقارنة بباقي العمليات.

٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر إدارة المعرفة معنويا في معدل العائد على حق الملكية.

الجدول (٣-١٤)

تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة على معدل العائد على حق الملكية (ROE)

المتغير المستقل	ترتيب التأثير	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	Beta	t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
فجوة المعرفة	٦	٠,٥٤٢	٤,٧٢٦	٠,٧٣٦	٢,١٧٤	٠,٠٩٥
توليد المعرفة	٥	٠,٦٨٩	٨,٨٦٤	٠,٨٣٠	٢,٩٧٧	٠,٠٤١
تخزين المعرفة	٤	٠,٧٥٥	١٢,٣٤٤	٠,٨٦٩	٣,٥١٣	٠,٠٢٥
تقاسم المعرفة	٣	٠,٨٧٩	٢٩,١٣٥	٠,٩٣٨	٥,٣٩٨	٠,٠٠٦
تطبيق المعرفة	١	٠,٩٥٤	٨٣,٨٥٨	٠,٩٧٧	٩,١٥٧	٠,٠٠١
تقييم المعرفة	٢	٠,٩٣٩	٦١,١٥٥	٠,٩٦٩	٧,٨٢٠	٠,٠٠١
إدارة المعرفة	-	٠,٨٨٢	٣٠,٠١٢	٠,٩٣٩	٥,٤٧٨	٠,٠٠٥

بلغت قيمة F الجدولية (الحرجة) (٧,٧١) وذلك عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ودرجات الحرية (٤،١).
بلغت قيمة F الجدولية (الحرجة) (٤,٥٤) وذلك عند مستوى الدلالة (٠,١) ودرجات الحرية (٤،١).
بلغت قيمة t الجدولية (٢,٧٧٦) وذلك عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٤).
بلغت قيمة t الجدولية (٢,١٣٢) وذلك عند مستوى الدلالة (٠,١) وبدرجة حرية (٤).

تبرز نتائج التحليل في الجدول (٣-١١) قيم معاملات اختبار الانحدار البسيط لتأثير إدارة المعرفة المتمثلة بعناصر بناءها على التوالي في معدل العائد على حق الملكية لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية: "**تؤثر إدارة المعرفة معنويا في معدل العائد على حق الملكية**" وكانت النتائج المعروضة كما يلي:

تظهر نتائج الاختبار وجود تأثير لفجوة المعرفة على معدل العائد على حق الملكية ذو دلالة إحصائة عند مستوى الدلالة (٠,١)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٥٤٢) أي أن المتغير المستقل فجوة المعرفة استطاع أن يفسر ٥٤% من التغيرات الحاصل في معدل العائد على حق الملكية في حين يعزى ٤٦% من هذا التغير إلى عوامل أخرى، ويلاحظ أن تأثير فجوة المعرفة في معدل العائد على حق الملكية أقل من تأثيرها في معدل العائد على الموجودات، وتشير قيمة (Beta) إلى مقدار التغير في معدل العائد على حق الملكية فقد بلغت قيمتها (٠,٧٣٦) وهو ما يعني أنه كلما قلت قيمة فجوة المعرفة بمقدار وحدة واحدة فإن التغير في معدل العائد على حق الملكية يزداد بقيمة (٠,٧٣٦)، ويشير اختبار (t) إلى معنوية الانحدار عند مستوى الدلالة (٠,١) وبدرجة حرية (٤) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (٢,١٧٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت (٢,١٣٢)، في حين تشير قيمة الاختبار (F) إلى معنوية تأثير فجوة المعرفة في معدل العائد على حق الملكية فقد بلغت قيمتها المحسوبة (٤,٦٢٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (٠,١)، ويكون بذلك معامل التحديد واختبار قوته وتفسيره تشير إلى وجود تأثير لفجوة المعرفة في معدل العائد على حق الملكية وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,١).

من خلال اختبار الانحدار لتأثير توليد المعرفة في معدل العائد على حق الملكية فقد أظهرت النتائج أن معامل التحديد قد بلغت قيمته (R^2) (٠,٦٨٩) أي أن المتغير المستقل توليد المعرفة استطاع أن يفسر مقدار ٧٠% من التغيرات الحاصل في معدل العائد على حق الملكية، وهو أقل من تأثير توليد المعرفة على معدل العائد على الموجودات، وتشير قيمة (Beta) إلى مقدار التغير في معدل العائد على حق الملكية فقد بلغت قيمتها (٠,٨٣٠) وهو ما يعني أنه كلما زادت قيمة توليد المعرفة بمقدار وحدة واحدة فإن التغير في معدل العائد على حق الملكية يزداد بقيمة (٠,٨٩٢).

أظهرت النتائج أن المتغير المستقل تخزين المعرفة يؤثر معنويا في معدل العائد على حق الملكية فقد بلغت قيمة (R^2) (٠,٧٥٥) أي أن المتغير المستقل تخزين المعرفة استطاع أن يفسر ٧٥% من التغيرات الحاصل في معدل العائد على حق الملكية، وتشير قيمة (Beta) إلى مقدار التغير في معدل العائد على حق الملكية والتي بلغت (٠,٨٦٩) أي أن كل زيادة في قيمة تخزين المعرفة بمقدار وحدة واحدة فإن التغير في معدل العائد على حق الملكية يزداد بقيمة (٠,٨٦٩).

تشير النتائج الموضحة إلى وجود تأثير لتقاسم المعرفة في معدل العائد على حق الملكية أكبر من تأثير فجوة المعرفة وتأثير عملية توليد وتخزين المعرفة، حيث بلغت قيمة (R^2) (٠,٨٧٩) أي أن المتغير المستقل تقييم المعرفة استطاع أن يفسر مقدار ٨٨% من التغيرات الحاصل في معدل العائد على حق الملكية، وتشير قيمة (Beta) إلى مقدار التغير في معدل العائد على حق الملكية فقد بلغت قيمتها (٠,٩٣٨)، أي أن كل زيادة في قيمة تقاسم المعرفة بمقدار وحدة واحدة فإن التغير في معدل العائد على حق الملكية يزداد بقيمة (٠,٩٣٨).

تظهر النتائج أن عملية تطبيق المعرفة لها تأثير أقوى من تأثير عمليات إدارة المعرفة الموضحة سابق وذلك في معدل العائد على حق الملكية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث وصلت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٩٥٤) أي أن المتغير المستقل تطبيق المعرفة استطاع أن يفسر ٩٥% من التغيرات الحاصل في معدل العائد على حق الملكية، وتشير قيمة (Beta) إلى مقدار التغير في معدل العائد على حق الملكية فقد بلغت قيمتها (٠,٩٧٧)، وهذا ما يعني أنه مع كل زيادة في قيمة تطبيق المعرفة بمقدار وحدة واحدة فإنه يصحبها زيادة في معدل العائد على حق الملكية بقيمة (٠,٩٧٧).

تبرز نتائج الاختبار وجود تأثير لتقييم المعرفة في معدل العائد على حق الملكية وذو دلالة إحصائة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٩٣٩)، أي أن المتغير المستقل تقييم المعرفة استطاع أن يفسر ٩٤% من التغيرات الحاصل في معدل العائد على حق الملكية، وتشير قيمة (Beta) إلى مقدار التغير في معدل العائد على حق الملكية فقد بلغت قيمتها

(٠,٩٦٩) وهو ما يعني أنه كلما زادت قيمة تقييم المعرفة بمقدار وحدة واحدة فإن التغير في معدل العائد على حق الملكية يزداد بقيمة (٠,٩٦٩).

ويشير اختبار (t) إلى معنوية الانحدار عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٤) لكل من عملية توليد المعرفة وتخزينها وتقاسمها وتطبيقها وتقيمها، حيث تراوحت قيم (t) المحسوبة ما بين (٢,٩٧٧) و(٩,١٥٧) وهي بذلك أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت (٢,٧٧٦)، في حين تشير قيمة الاختبار (F) إلى معنوية تأثير تلك العمليات في معدل العائد على حق الملكية فقد تراوحت قيم (F) المحسوبة ما بين (٨,٨٦٤) و(٨٣,٨٥٨) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت (٧,٧١) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ودرجات حرية (٤،١)، ويكون بذلك معامل التحديد واختبار قوته وتفسيره يشير إلى وجود تأثير لكل من عملية توليد المعرفة وتخزينها وتقاسمها وتطبيقها وتقييمها في معدل العائد على حق الملكية وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

تشير قيم معاملات الاختبار إلى وجود تأثير كلي لإدارة المعرفة في معدل العائد على حق الملكية وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٨٨٢) أي أن المتغير المستقل إدارة المعرفة استطاع أن يفسر ٨٨% من التغيرات الحاصل في معدل العائد على حق الملكية ونجد أن قيمة (Beta) قد بلغت (٠,٩٣٩)، وهو ما يعني أنه كلما زادت قيمة إدارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة فإن التغير في معدل العائد على حق الملكية يزداد بقيمة (٠,٩٣٩)، ويشير اختبار (t) إلى معنوية هذا الانحدار عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٤) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (٧,٨٢٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت (٢,٧٧٦)، في حين تشير قيمة الاختبار (F) إلى معنوية تأثير إدارة المعرفة على معدل العائد على حق الملكية فقد بلغت قيمتها المحسوبة (٣٠,٠١٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، ويكون بذلك معامل التحديد واختبار قوته وتفسيره يشير إلى وجود تأثير لإدارة المعرفة في معدل العائد على حق الملكية وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبذلك يتم قبول صحة الفرضية الفرعية الثانية.

٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر إدارة المعرفة معنويا في معدل نمو المبيعات

الجدول (٣-١٥)

تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة على معدل النمو في المبيعات

المتغير المستقل	ترتيب التأثير	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	Beta	t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
فجوة المعرفة	١	٠,٨٢٣	١٨,٦٣٨	٠,٩٠٧	٤,٣١٧	٠,٠١٢
توليد المعرفة	٦	٠,٤٧٥	٣,٦١٧	٠,٦٨٩	١,٩٠٢	٠,١٣٠
تخزين المعرفة	٢	٠,٨٠١	١٦,١٠٨	٠,٨٩٥	٤,٠١٣	٠,٠١٦
تقاسم المعرفة	٣	٠,٦٨٤	٨,٦٥٣	٠,٨٢٧	٢,٩٤٢	٠,٠٤٢
تطبيق المعرفة	٥	٠,٤٨٣	٣,٧٣٦	٠,٦٩٥	١,٩٣٣	٠,١٢٥
تقييم المعرفة	٤	٠,٥٨٤	٥,٦١٢	٠,٧٦٤	٢,٣٦٩	٠,٠٧٧
إدارة المعرفة	-	٠,٦٦٤	٧,٩١٦	٠,٨١٥	٢,٨١٣	٠,٠٤٨

بلغت قيمة F الجدولية (الحرجة) (٧,٧١) وذلك عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ودرجات الحرية (٤،١).
بلغت قيمة F الجدولية (الحرجة) (٤,٥٤) وذلك عند مستوى الدلالة (٠,١) ودرجات الحرية (٤،١).
بلغت قيمة t الجدولية (٢,٧٧٦) وذلك عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٤).
بلغت قيمة t الجدولية (٢,١٣٢) وذلك عند مستوى الدلالة (٠,١) وبدرجة حرية (٤).

تبرز نتائج التحليل في الجدول (٣-١٢) قيم معاملات اختبار الانحدار البسيط لتأثيرإدارة المعرفة المتمثلة بعناصر بناءها على التوالي في معدل نمو المبيعات لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة: "**تؤثر إدارة المعرفة معنويا في معدل نمو المبيعات**" فكانت النتائج كما يلي:

يتضح من نتائج الاختبار أنه ثمت تأثير لفجوة المعرفة في معدل نمو المبيعات وبدلالة إحصائة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٨٢٣) أي أن المتغير المستقل فجوة المعرفة استطاع أن يفسر ٨٢% من التغيرات الحاصل في معدل نمو المبيعات في حين يعزى ١٨% من هذا التغير إلى عوامل أخرى، وتشير قيمة (Beta) إلى مقدار التغير في العلاقة والتي بلغت (٠,٩٠٧) وهو ما يعني أنه كلما قلت قيمة فجوة المعرفة بمقدار وحدة واحدة فإن التغير في معدل نمو المبيعات يزداد بقيمة (٠,٩٠٧).

من خلال نتائج اختبار تأثير توليد المعرفة في معدل نمو المبيعات ظهر أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (٠,٤٧٥)، أي أن المتغير المستقل توليد المعرفة استطاع أن يفسر مقدار ٤٧% من التغيرات الحاصل في معدل نمو المبيعات، وتشير قيمة (Beta) إلى مقدار التغير في معدل نمو المبيعات فقد بلغت قيمتها (٠,٦٨٩) وهو ما يعني أنه كلما زادت قيمة توليد المعرفة بمقدار وحدة واحدة فإن التغير في معدل نمو المبيعات يزداد بقيمة (٠,٦٨٩).

أظهرت نتائج اختبار الانحدار أن المتغير المستقل تخزين المعرفة هو الأخر له تأثير في معدل نمو المبيعات عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) قد وصلت إلى (٠,٨٠١)، وتفسر قيمة المعامل بأن المتغير المستقل تخزين المعرفة استطاع أن يفسر ٨٠% من التغيرات الحاصل في معدل نمو المبيعات، وقد بلغت قيمة (Beta) (٠,٨٩٥) أي أن كل زيادة في قيمة تخزين المعرفة بمقدار وحدة واحدة فإن التغير في معدل نمو المبيعات يزداد بقيمة (٠,٨٩٥).

تبين نتائج الاختبار وجود تأثير عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لعملية تقاسم المعرفة في معدل نمو المبيعات حيث بلغت قيمة (R^2) (٠,٦٨٤) أي أن المتغير المستقل تقاسم المعرفة استطاع أن يفسر مقدار ٦٨% من التغيرات الحاصل في معدل نمو المبيعات، ونجد أن قيمة (Beta) قد بلغت (٠,٨٢٧) ويفسر ذلك بأن كل زيادة في قيمة تقاسم المعرفة بمقدار وحدة واحدة فإن التغير في معدل نمو المبيعات يزداد بقيمة (٠,٨٢٧).

ويشير اختبار (t) إلى معنوية هذا الانحدار لكل من فجوة المعرفة وعمليتي تخزين وتقاسم المعرفة وذلك عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٤) حيث تراوحت قيم (t) المحسوبة ما بين (٢,٩٤٢) و(٤,٣١٧) وهي بذلك أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت (٢,٧٧٦) عند نفس مستوى الدلالة وبنفس درجة الحرية، في حين تشير قيمة الاختبار (F) إلى شدة تأثير كل من فجوة المعرفة وعمليتي تخزين وتقاسم المعرفة في معدل نمو المبيعات فقد تراوحت قيم (F) ما بين (٨,٦٥٣) و(١٨,٦٣٨)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية التي بلغت (٤,٥٤)، وتكون بذلك معاملات الارتباط واختبار قوتها وتفسيرها تشير إلى وجود تأثير لفجوة المعرفة وكل من عمليتي تخزين وتقاسم المعرفة في معدل نمو المبيعات وبدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

ويظهر من خلال النتائج أن عملية تطبيق المعرفة تؤثر في معدل نمو المبيعات ولكن ذلك التأثير ليس ذو دلالة إحصائية وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٥ و٠,١)، حيث وصلت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٤٨٣) أي أن المتغير المستقل تطبيق المعرفة استطاع أن يفسر ٤٨% فقط من التغيرات الحاصل في معدل نمو المبيعات، وتشير قيمة (Beta) إلى مقدار التغير في معدل نمو المبيعات فقد بلغت قيمتها (٠,٦٩٥)، أي أن كل زيادة في قيمة تطبيق المعرفة بمقدار وحدة واحدة فإن التغير في معدل نمو المبيعات يزداد بقيمة (٠,٦٩٥).

ويظهر اختبار (t) عدم معنوية الانحدار لكل من عمليتي توليد المعرفة وتطبيقها حيث تراوحت قيم (t) المحسوبة ما بين (١,٩٠٢) و(١,٩٣٣) وهي بذلك أقل من قيمتها الجدولية التي بلغت (٢,١٣٢) عند مستوى الدلالة (٠,١) في حين بلغت (٢,٧٧٦) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٤)، كما تشير قيمة الاختبار (F) إلى عدم معنوية تأثير كل من عمليتي تطبيق المعرفة وتوليدها في معدل نمو المبيعات فقد تراوحت قيمها المحسوبة ما بين (٣,٦١٧) و(٣,٧٣٦) وهي أقل من قيمها الجدولية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ و٠,١) حيث بلغت على التوالي (٧,٧١ و٤,٥٤)، وبذلك يشير معامل التحديد واختبار قوته وتفسيره تشير إلى وجود تأثير غير معنوي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ و٠,١) لكل من عمليتي تطبيق المعرفة وتوليدها في معدل نمو المبيعات.

تبين من خلال نتائج اختبار الانحدار وجود تأثير لتقييم المعرفة في معدل نمو المبيعات وذو دلالة إحصائة عند مستوى الدلالة (٠,١)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٥٨٤) أي أن المتغير المستقل تقييم المعرفة استطاع أن يفسر ٥٨% من التغيرات الحاصل في معدل نمو المبيعات في حين يعزى ٤٢% من هذا التغير إلى عوامل أخرى، وتشير قيمة (Beta) إلى مقدار التغير في معدل نمو المبيعات فقد بلغت قيمتها (٠,٧٦٤) وهو ما يعني أنه كلما زادت قيمة تقييم المعرفة بمقدار وحدة واحدة فإن التغير في معدل نمو المبيعات يزداد بقيمة (٠,٧٦٤).

ويشير اختبار (t) إلى معنوية الانحدار عملية تقييم المعرفة عند مستوى الدلالة (٠,١) وبدرجة حرية (٤) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (٢,٣٦٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت (٢,١٣٢)، في حين تشير قيمة الاختبار (F) إلى معنوية تأثير تقييم المعرفة في معدل نمو المبيعات قد بلغت قيمتها المحسوبة (٥,٦١٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (٠,١) فقد بلغت قيمة (٤,٥٤)، ويشير بذلك معامل التحديد واختبار قوته وتفسيره إلى وجود تأثير لتقييم المعرفة على معدل نمو المبيعات وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,١).

تشير قيم معاملات الاختبار إلى وجود تأثير كلي لإدارة المعرفة في معدل نمو المبيعات وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٦٦٤) أي أن المتغير المستقل إدارة المعرفة استطاع أن يفسر ٦٦% من التغيرات الحاصل في معدل نمو المبيعات، ويلاحظ أن قيمة (Beta) قد بلغت (٠,٨١٥) وهو ما يعني أنه كلما زادت قيمة إدارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة فإن التغير في معدل نمو المبيعات يزداد بقيمة (٠,٨١٥)، كما يشير اختبار (t) إلى معنوية هذا الانحدار عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٤) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (٢,٨١٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت (٢,٧٧٦)، في حين تشير قيمة الاختبار (F) إلى معنوية تأثير إدارة المعرفة في معدل نمو المبيعات فقد بلغت قيمتها المحسوبة (٧,٩١٦) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، ويكون بذلك معامل التحديد واختبار قوته وتفسيره تشير إلى وجود تأثير لإدارة المعرفة في معدل نمو المبيعات وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبذلك يتم قبول صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص بوجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة في معدل نمو المبيعات، ولكن قوة التأثيرها كانت أقل من تأثيرها في كل من معدل العائد على الموجودات ومعدل العائد على حق الملكية.

من خلال نتائج تحليل الاختبار البسيط تبين أن إدارة المعرفة تؤثر في كل من معدل العائد على الموجودات ومعدل العائد على حق الملكية حيث كان ذلك التأثير متساوي، وتبين كذلك أن إدارة المعرفة تؤثر في معدل نمو المبيعات ولكن درجة التأثير كانت أقل من تأثيرها في كل معدل العائد على الموجودات ومعدل العائد على حق الملكية، حيث تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية القائلة بأن إدارة المعرفة تؤثر معنويا في الأداء التنظيمي.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

Conclusions and Recommendations

المبحث الأول

الاستنتاجات

Conclusions

١- توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدارة المعرفة كان متوسط وذلك نتيجة الاهتمام بعمليات لإدارة المعرفة دون الأخرى وهو ما يفسر بعدم وجود استراتيجية واضحة لإدارة معارف الشركات.

٢- تميل الشركات إلى استخدام نظام المعلومات بشكل كبير لتقاسم المعرفة بين أفرادها، في حين تبتعد تلك الشركات عن تحقيق هذه العملية من خلال تفاعل الأفراد مباشرة مع بعضهم البعض داخل المنظمة وهو ما أوجد اختلاف بين الإدارة العليا وباقي أفراد المنظمة من ناحية المعارف المدركة، والذي أدى بدوره غلى توسيع فجوة المعرفة في هذه الشركات.

٣- ومن خلال النتائج تبين أن تخزين المعرفة داخل الشركات لم يقتصر إلا على السياسات والقوانين العريضة المتعلقة بأداء المهام، وأن هذه الشركات لم تعتمد في هذه العملية على تشكيل قاعدة بيانات تركز من خلالها على تخزين نتاج التعلم والخبرات، وتكون فيها تلك القاعدة قابلة للاستعمال والتحديث، بل أن الشركات تعتمد بشكل كبير على ذاكرة الأفراد، وهذا ما يجعل مجال الاستفادة من تلك الخبرات والمعارف ضيق وفي مجال محصور خاص بموقع تواجد الفرد العامل، وهذا ما لا يعزز من رفع الأداء التنظيمي للشركات.

٤- يتبين من نتائج التحليل أن عملية تقاسم المعرفة كان متوسط وذلك بسبب الاعتماد على نظم المعلومات لتحقيق هذه العملية دون وجود لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وهذا يرجع إلى ضعف لدى الشركات في إدارة المعرفة التي تحقق التقاسم الفعال لمعرفة الشركة.

٥- يستنتج من نتائج تحليل تطبيق المعرفة أن أفراد الشركات لا يميلون إلى استعمال الخرائط المعرفية كأحد الأساليب لتطبيق المعرفة، وهو ما لا يشجع على تقاسم المعرفة ولا يشجع على امتلاك خرائط معرفية واضحة تتعلق بموضع تواجد المعرفة وذلك من أجل إيصال المعرفة من الذين يملكونها إلى الذين لا يملكونها في الشركة، وهوما لا يجعل الشركة لا تعمل بمعرفة الكاملة لرفع أداءها.

٦- يستنتج من خلال نتائج التحليل أن الاعتماد على شبكة المعلومات كوسيلة وحيدة لتقاسم المعرفة دون وجود عملية تفاعل بين الأفراد من خلال تنظيم اجتماعات ولقاءات دورية يولد فجوة معرفة على مستوى تلك المعارف الجوهرية التي تدركها الإدارة العليا وما يدركه باقي أفراد المنظمة من معارف.

7- يستنتج من خلال نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة تؤثر معنويا على معدل العائد على الموجودات، وتأثير كل عملية من عمليات إدارة المعرفة على ذلك المعدل يدعم قوة ذلك التأثير.

8- يتبين من نتائج اختبار الفرضيات أن إدارة المعرفة لها تأثير معنوي على معدل العائد على حق الملكية، وأن تأثير كل عملية من عملية إدارة المعرفة على ذلك المعدل يدعم قوة ذلك التأثير.

9- تبين من نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة لها نفس التأثير على كل من معدل العائد على حق الملكية ومعدل العائد على الموجودات وهو ما يدعم استخدام بعض الدراسات لأحد هذين المعدلين دون الآخر.

10- توضح من خلال نتائج اختبار الفرضيات أن إدارة المعرفة تؤثر معنويا على معدل نمو المبيعات، ولكن درجة ذلك التأثير كانت أقل من درجة تأثير إدارة المعرفة على كل من معدل العائد على حق الملكية ومعدل العائد على الموجودات.

11- يستنتج من خلال التأثير المعنوي لإدارة المعرفة على كل من معدل العائد على حق الملكية ومعدل العائد على الموجودات ومعدل نمو المبيعات والتي تعتبر مؤشرات للأداء التنظيمي أن إدارة المعرفة تؤثر معنويا على الأداء التنظيمي للشركات

12- كشفت نتائج الدراسة على أن عمليات إدارة المعرفة الأكثر تأثيرا على كل من معدل العائد على الموجودات ومعدل العائد على حق الملكية تمثلت في عمليت تقاسم المعرفة وعملية تطبيق المعرفة والعملية الأخيرة في إدارة المعرفة وهي تقييم المعرفة.

13- تبين من نتائج التحليل أن تأثير إدارة المعرفة على معدل العائد على الموجودات ومعدل العائد على حق الملكية كان أكبر من تأثيرها على معدل نمو المبيعات، وهو ما يدعم استخدام الدراسات السابقة بشكل واسع لمعدل العائد على حق الملكية ومعدل العائد على الموجودات بتقييم الأداء التنظيمي.

المبحث الثاني

التوصيات

Recommendations

أولا: التوصيات النظرية

١- تشجيع الباحثين والدارسين من قبل الجامعات على التوسع في تحليل المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة واستخلاص المؤشرات الأكثر عملية منها، ومحاولة تأسيس المقاييس الواقعية لها.

٢- اهتمام الشركات الصناعية الدوائية الأردنية بموضوع الموجودات المعرفية والفكرية والتوسع في الدراسات والبحوث المتعلقة بها بالشكل الذي يمكن من استثمار تلك الموجودات استثمارا يساهم في تعظيم الموجودات المادية للمنظمات.

٣- دراسة الشركات الصناعية الدوائية الأردنية استراتيجيات إدارة المعرفة وتحديد الظروف التي تمكن من استخدامها وامكانية إيجاد تكامل بين هذه الاستراتيجيات.

٤- عناية مؤسسات البحث العلمي بموضوع الأداء التنظيمي ومداخل دراسته وإشباعها بالتحليل العلمي الذي يساهم في تشخيص أبعادها ولمجالات استخدامها بدقة، لأن تلك المداخل مازالت بحاجة إلى البحث والتحليل لجعلها أكثر واقعية للتطبيق في البيئة العربية.

ثانيا: التوصيات العملية

١- ضرورة تحويل اهتمام الشركات الصناعية الدوائية من ألية خلق زيادات في رأس المال وقوة العمل إلى التركيز حول تنظيم معرفتها وإدارتها من خلال وجود استراتيجية واضحة.

٢- العمل على تقليل فجوة المعرفة التي ظهرة من خلال وجود اختلاف بين الإدارة العليا وباقي أفراد الشركات وذلك بتنظيم لقاءات داخل الشركات بين الموظفين والمسؤولين تهدف من وراءها الإدارة العليا إلى توصيل تلك المعرفة الجوهرية لتعزيز أدائها إلى باقي الموظفين، والتي تهدف من وراءها الشركة الوصول إلى أداء عالي يميزها عن باقي الشركات.

٣- زيادة الاهتمام بالمعرفة الضمنية لدى الموظفين من خلال تفعيل عمليات توليد وإنتاج المعرفة وحصرها وتدوين الأفكار والخبرات والمهارات المتوفرة لدى الموظفين وحفظها على شكل قواعد معرفية وتوثيقها بطريقة يسهل الرجوع إليها والاستفادة منها، وتنمية ما يعرف بالذاكرة التنظيمية في الشركة وتطويرها لسد فجوة المعرفة بين الادارات والأقسام الداخلية، وكذا بين الشركة وبيئتها الخارجية.

٤- ضرورة العمل على استحدات دائرة تتولى مسؤولية إدارة المعرفة من خلال فريق إدارة المعرفة في الشركات، حيث يقوم هذا الفريق بتحديد الأساليب والتقنيات الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة واختيار البرامج والمشاريع والأنظمة الملائمة، ووفق استراتيجية واضحة.

٥- تأكيد تحويل أكبر قدر من المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة في الشركات وذلك من خلال تشجيع عملية تقاسم المعرفة بين العاملين وكذا تشجيع الخبرات المتقدمة داخل الشركات لتقديم المحاضرات والمناقشات النظرية والعملية، والعمل على تشجيع زيادة تواجد المدرين في ساحات العمل.

٦- التأكيد على ربط مختلف الأقسام داخل الشركات عن طريق شبكة داخلية تمكن من تقاسم المعرفة بين الأفراد، والعمل على زيادة الاستفادة الكاملة من هذه الشبكة من خلال احداث مجموعة

من البرامج تأخذ بعين الاعتبار التفاعل بين الأفراد مهما كان الموقع الذي يتواجد فيه هؤلاء الأفراد.

٧- وضع نظام للحوافز والمكافآت في الشركات، يشجع على تقاسم المعرفة والمشاركة فيها بين الموظفين، وتعزيز عمليات الابداع لدى العاملين، وربط هذه الحوافز بمقدار ما يمارسه الفرد من عمل معرفي، ومدى سعيه إلى تطوير قدراته المعرفية من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر، وشجيعه على تطبيق المهارات والخبرات المكتسبة نتيجة ذلك.

٨- ضرورة التخلص من الإجراءات الروتينية الجامدة في تنفيذ الأعمال والعمل على تبسيط تلك الإجراءات، وكذا العمل على استغلال الامكانات التكنولوجية المتوفرة في الشركات، كتنفيذ المعاملات والإجراءات إلكترونيا.

٩- السعي إلى التحول عن الأساليب والأنماط التقليدية، والتي لا تتفق وتطبيقات إدارة المعرفة، كاحتكار السلطة، وتبني أساليب إدارية حديثة تعزز العمل الجماعي والتعاون وتبادل الخبرات كتشكيل فرق العمل ةالتشارك في صنع القرارات ووضع الأهداف ورسم الخطط والاستراتيجيات.

١٠- تأسيس دائرة مستقلة ضمن الشركات تحت مسمى (دائرة إدارة المعرفة) تظهر في الهيكل التنظيمي وتتحدد مهمتها بالدرجة الأولى في رسم الخطط الاستراتيجية لإدارة معارف الشركة وكذا العمل على الحصول على المعرفة وخزنها وتقاسمها بين أفراد الشركة وكذا تقييم مستوى المعرفة للشركة ككل والأفراد.

١١- تشجيع الشركات الصناعية الدوائية الأردنية موظفيها على استخدام الخرائط المعرفة داخل الشركات والعمل على تحديثها وذلك بهدف الاستفادة الكاملة من المعارف المتواجد لدى الأفراد.

ثالثا: مقترحات البحوث المستقبلية

في ضوء استنتاجات الدراسة وتوصياتها، يقترح الباحث إجراء البحوث المستقبلية الآتية:

١- دراسة لتتبع أسباب ضعف بعض عمليات إدارة المعرفة داخل الشركات وتأثيرها على الأداء التنظيمي.

٢- دراسة إمكانية تكامل استراتيجيات إدارة المعرفة وتأثيرها على الأداء التنظيمي لدى الشركات.

٣- العمل على إجراء دراسة لأثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي لدى الشركات الخدماتية.

٤- اجراء دراسة حول أنماط إدارة المعرفة وتأثيرها على الأداء التنظيمي.

المراجع

References

أولا: المراجع باللغة العربية

1- البيلاوي حسن و سلامة حسين ، "**إدارة المعرفة في التعليم**"، دون طبعة، دار الوفاء، الاسكندرية، ٢٠٠٧.

2- الملكاوي إبراهيم الخلوف، "**إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم**"، الطبعة الأولى، دار الوراق، عمان، ٢٠٠٧.

3- المومني حسان عبد مفلح ، "**اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن، ٢٠٠٥.

4- العلي عبد الستار وقنديلجي عامر ابراهيم والعمري غسان ، "**المدخل إلى إدارة المعرفة**"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الاردن، ٢٠٠٦.

5- العامري فاضل عباس ، الياسري أكرم محسن ، "**القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة**"، المجلة العربية للإدارة، مج ٢٧، ع ١، ٢٠٠٧.

6- الزيادات محمد عواد "**اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**"، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، ٢٠٠٨.

7- عليان ربحي مصطفى "**إدارة المعرفة**"، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، ٢٠٠٨.

8- ياسين سعد غالب "**إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم والتقنيات**"، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، ٢٠٠٧.

9- فائق علي، "**دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٤.

10- محمد فيصل صالح ، سالم عبد الرحمن محمد ،"**الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية**" بحث مقدم لملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، دمشق، سوريا، ٢٥-٢٧ تموز ٢٠٠٤.

١١- نجم عبود نجم، "**إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**"، الطبعة الثانية، دار الوراق، عمان، ٢٠٠٨.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

12- Alan C. M., Aaron, J. S. and Richard, R. R. "**Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures**", Long Range Planning, vol. 36, 2003, pp. 187–204

13- Alavi M, Leidner D. "**Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues**", MIS Quarterly, vol. 25, No. 1, 2001 pp. 107-136

14- Alavi, M and Leidner, D. "**Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issue**", MIS Quarterly Vol. 25 No. 1, March 2001, pp. 107-136

15- Alfredo, F. R., Michael, S. "**Knowledge Management And Innovation: What Must Governments Do To Increase Innovation?** ", Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 7, No. 4, December 2006.

16- Alka, B., Scott, E., and Ian, A. "**Intellectual Capital and Organizational Performance: an Empirical Study of the Pharmaceutical Industry**", Electronic Journal of Knowledge Management Vol. 5 Issue 4, 2007, pp. 357-362

17- Annemette, K., and Karlheinz, K. " **A Process Model of Establishing Knowledge Management: Insights from a longitudinal field study** ", Omega, Vol. 36, Issue 2, 2005, pp. 282-297

18- Arthur, "**The Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)**", American Productivity & Quality Center, 1996, http://www.apqc.org/km/

19- Bruno Cassiman and Reinhilde Veugelersm, "**In Search of Complementarity in the Innovation Strategy: Internal R&D and External Knowledge Acquisition**", Management Science, Vol. 52, No. 1, 2006, pp. 68-82

20- Byounggu, C., Simon, K. P., and Joseph, G. D. " **Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach** " Omega, Volume 36, Issue 2, 2005, Pages 235-251

21- Carina A. H., Einar, M. "**Knowledge management in the hospitality industry**", Tourism Management, vol. 29, 2008, pp. 366–381

22- Chinho, L., Shu-Mei, T. "**Bridging the Implementation Gaps in the Knowledge Management System for Enhancing Corporate Performance**", Expert Systems with Applications, Vol. 29, 2005, pp.163–173

23- Chong, H, G. "**Measuring Performance of Small-and-Medium Sized Enterprises: The Grounded Theory Approach**", Business and Public Affairs, Vol. 2, Issue 1, 2008.

24- Chong, M. l. and Mahfud, S. "**Financial and Non-financial Performance Measures: How do They Affect Job Satisfaction?**", The British Accounting Review, Vol. 37, 2005, pp. 389-413.

25- Chuck C.H. Law and Eric W.T. Ngai, " **An empirical study of the effects of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance** ", Expert Systems with Applications, Volume 34, Issue 4, 2004, Pages 2342-2349

26- Daft, R., "**Organization Theory and Design"**, Eight Edition, South-Western, USA, 2004.

27- Donald A. Duchesneau and William B. Gartner, "**A Profile of New Venture Success and Failure in An Emerging Industry**", Journal of Business Venturing, Vol. 5, Issue 5, September 1990, pp. 297-312

28- Davenport, De Long & Beers , "**Successful Knowledge Management Projects** ", Sloan Management Review, 1998, Vol. 39.

29- Elias M. Awed and Hassan M. Ghaziri, "**Knowledge Management**", Pearson Education International, New Jersey, U.S.A, 2004.

30- Fenwick Feng Jing and Gayle C. Avery, "**Leadership Paradigms and Organizational Performance: A Literature Review**", EABR & TLC Conferences Proceedings, Rothenburg, Germany, 2008.

31- Frank H.M. Verbeeten, "**New' Performance Measures: Determinants of Their Use and Their Impact on Performance**", ERIM Report Series Research In Management, vol. 54, 2005.

32- George. P, Huber, "**Organization Learning: The Contributing Processes and the Literatures**", Organization Science, Vol. 2, No. 1, February 1991.

33- Heather A. S. and James D. M. "**Developing and Aligning a KM Strategy**", Queen's University at Kingston, Ontario, 2003, http://www.business.queensu.ca/kbe

34- Holsapple, C. W., Joshi, K. D. "**Description and Analysis of Existing Knowledge Management Frameworks**", Proceedings of the 32 nd Hawaii International Conference on System Sciences, 1999

35- Hoque, Zahirul. "**A Contingency Model of the Association between Strategy, Environmental Uncertainty and Performance Measurement: Impact on Organizational Performance**", International Business Review, vol. 14, 2004, pp. 485-502.

36- Ittner, C., and Larcker, David. "**Non-financial Performance Measures: What Works and What Doesn't ?**", 1998, http://knowledge.wharton.upenn.edu

37- Jeffrey, W., and others, "**Aligning Knowledge Management Drivers With Business Strategy Implications**", Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 9, No. 3, September 2008.

38- Kalling, T, "**Knowledge Management and the Occasional Links with Performance**". Journal of Knowledge Management, Vol. 7, Issue 3, 2003, pp 67–81

39- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. "**The Balanced-Measures That Drive Performance",** Harvard Business Review, 1992

40- Kun-Woo Yang and Soon-Young Huh, "**Automatic expert identification using a text categorization technique in knowledge management systems**", Expert Systems with Applications, Volume 34, Issue 2, February 2008, pp 1445-1455

41- Kun, C. L., Sangjae, L., and In, W. K. " **KMPI: measuring knowledge management performance** ", Information & Management, Volume 42, Issue 3, March 2005, Pages 469-482

42- Kuo-Jen Su and Others, "**The Development of a Knowledge Flow Paradigm in Engineering Education: Empirical Research in Taiwanese Universities**", World Transactions on Engineering and Technology Education, vol.3, N.1, 2004.

43- Mazlan B. I. **"The Influence of Intellectual Capital on the Performance of Telecom Malaysia ",** Doctoral of Engineering Business Management, University of Technology of Malaysia, 2005.

44- Meyer, M. W. "**Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard**", Cambridge University Press, 2002, p. 2

45- MHA, **"Knowledge Management in Disaster Risk Reduction, National Disaster Management Division"**, Ministry of Home Affairs, New Delhi, 2006, pp.1-8

46- .Moteleb, A. A., and Woodman, M. "**Notions of Knowledge Management Systems: a Gap Analysis**" The Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 5 Issue 1, 2007, pp. 55 – 62

47- Murat, G., Bahattin, H. "**Knowledge Management Perceptions of Managers**", Journal of Knowledge Management Practice, vol. 5, May 2004.

48- Nonaka, I., and Hirotaka Takeuchi, "**The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**", Oxford University Press, 1994, Reviewed by Barbara Presley Noble, http://www.strategy-business.com/press/16635507/8592

49- Nonaka I, Toyama R., and Noboru K. "**SECI. Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation**", Long Range Planning, Vol. 33, issue 1, February 2000, pp 5-34

50- Nonaka. I., and others, "**The Quality of Group Tacit Knowledge**", Journal of Strategic Information Systems, Vol. 17, 2008, pp 4–18

51- Oliver Hedgepeth, & Morgan Henrie "**Size Is Important In Knowledge Management** ", Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 4, 2003.

52- Rus, I., & Lindvall, M, "**Knowledge Management in Software Engineering**", A data and Analyze Center for Software task, State-of-the-Art-Report, November 2001.

53- Shu-Mei, T. "**Knowledge management system performance measure index** ", Expert Systems with Applications, Volume 34, Issue 1, 2006, Pages 734-745

54- Steyrer. J., Michael, S., and Lang, R. "**Organizational Commitment- a Missing Link Between Leadership Behavior and Organizational Performance?",** Scandinavian Journal of Management, Vol. 24, Issue 4, 2008, pp. 364-374.

55- Tracy, A. H., & Green, C. W. "**Knowledge Management And The Nonprofit Industry: A Within And Between Approach**", Journal of Knowledge Management Practice, vol. xx, January 2005, pp xxx-xxx.

56- Trevor Slack, Milena M. Parent, "**Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory**", Published by Human Kinetics, 2nd Edition, 2006

57- Tuomi, I**. "Data is More Than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory",** Journal of Management Information Systems, Vol. 16, No. 3, 1999, pp. 107-121

58- Victor J. Garcia-Morales and Others, "**Influence of Personal Mastery on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation in Large Firms and SMEs**", Technovation, Vol. 27, 2007, pp. 547–568

59- Wiig, K. M. "**Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History**", Knowledge Research Institute, Inc, 1999.

60- William R. King, "**Knowledge Management and Organizational Learning**", Omega, Vol. 36, 2008, pp. 167 – 172

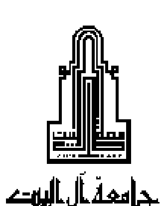
61- Zack, M. H. "**Developing a Knowledge Strategy**", California Management Review, Vol. 41, No. 3, Spring. 1999, pp. 125-145.

الملاحق

Annexes

الملحق (١)

إستبانة الدراسة



لا

جامعـة آل البيـت

كلية إدارة المال و الأعمال

قسـم إدارة الأعمال

برنامـج الماجستير

السيد: المدير/ رئيس القسم.
تحية طيبة وبعد: ...

يقوم الباحث بدراسة ميدانية تحت عنوان: "**دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الدوائية الأردنية**". وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة آل البيت.

وحيث أن الدراسة تطبيقية، فقد صممت هذه الاستبانة لتقيس إدارة المعرفة من خلال عملياتها داخل منظمتكم؛ وقد تناولت الصفحة الثانية من هذه الاستبانة مجموعة من التعاريف المختصرة لكل من إدارة المعرفة وعملياتها. أرجو مخلصا الإطلاع على هذا المختصر في سبيل تكوين انطباع أولي عن ماهية الموضوع، وصولا إلا دقة الإجابة التي نتوسمها منكم.

علما أن المعلومات التي ستقدم من قبلكم هي لأغراض البحث العلمي، ولا تستخدم إلا في هذا المجال.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الباحث: العربي فراح
خلوي: ٠٧٨٥٨٩٣٤٧٩
E-mail: larbiferrah@yahoo.fr

الجزء الأول: نظرة عن إدارة المعرفة وعملياتها.

إدارة المعرفة: هي عملية توليد وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة، وذلك بهدف الارتقاء بالأداء التنظيمي باعتماد الخبرة والمعرفة من أجل الاستثمار وتحقيق عوائد ملموسة.

عمليات إدارة المعرفة:

١١- **فجوة المعرفة:** كشف عن الفرق بين مستوى تلك المعرفة التي تملكها المنظمة وبين مستوى المعرفة الكائن في بيئة أعمالها أي ما يجب على المنظمة معرفته مقابل ما تعرفه.

١٢- **توليد المعرفة:** مجموعة من العمليات تهدف إلى إنشاء واكتساب، بحيث تمكن عملية توليد المعرفة من تطوير معرفة جديدة أو تعويض معرفة سابقة بمعرفة جديدة مستحدثة وبمحتوى

جديد وذلك من خلال توظيف التراكم المعرفي الموجود في المنظمة أوالاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة في داخل المنظمة ومع أسواقها وبيئتها التنافسية.

١٣- **تخزين المعرفة:** تعود هذه العملية إلى ما يسمى بالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الانسانية المخزنة في النظم الخبيرة (Expert Systems) والمعرفة الموجودة في الاجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم هذه الذاكرة ويساعد في ذلك مجموعة من البرمجيات، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة.

١٤- **تقاسم المعرفة:** مجموعة من الإجراءات التي توضح مدى حرص المنظمة على توسيع المشاركة بالمعرفة بين أقسامها ووحدتها والعاملين فيها من جهة وبينها وبين بيئتها الخارجية من جهة أخرى.

١٥- تطبيق المعرفة: هي عملية شبيهة بجهود نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء التنظيمي بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة العمل وفاعليته، أي تحويل تلك الأفكار المرمزة أو قصص يحكيها الخبير إلى عمل يحسن الأداء أو إلى منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة عند ذلك تصبح المعرفة قيمة إنسانية أي تطبيق المعرفة هو استخدامها لصنع القرارات وإنجاز المهام.

١٦- **تقييم المعرفة:** مجموعة الإجراءات التي تعتمدها المنظمة لبيان مدى استفادتها من المعرفة ومصادرها وما هي المستلزمات المطلوبة لتوسيع الفائدة من المعرفة.

الجزء الثاني: قياس إدارة المعرفة.

- **يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) على الخانة المناسبة لإجابتك**

يتبع...

	متغيرات إدارة المعرفة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولا: تحديد فجوة المعرفة					
٠١	تدرك الإدارة العليا تلك المعرفة الجوهرية الضرورية لتعزيز أداء المنظمة مقارنة مع ما تملكه من معرفة حالية.					
٠٢	لا يوجد اختلاف بين تلك المعرفة التي تدركها الإدارة العليا وبين تلك المعرفة التي يدركها باقي أفراد المنظمة.					
٠٣	تملك الإدارة العليا القدرة على وضع أهداف لتطبيق إدارة المعرفة تتلائم مع ما تم تحديده من احتياجات معرفية.					
٠٤	تعمل الإدارة العليا على خلق البيئة الملائمة (ثقافة تنظيمية، التزام الإدارة العليا) لتطبيق إدارة المعرفة.					
٠٥	تملك المنظمة نظام متكامل لتقييم إدارتها للمعرفة (قياس القيمة المضافة لها والتحفيزات التي تخلقها) يعزز نجاح تطبيق المعرفة.					
	ثانيا: توليد المعرفة					
٠٦	يستخدم موظفوا المنظمة بشكل دائم لوحات الإعلانات لإدارة مهامهم والقيام بها على أكمل وجه.					
٠٧	يعمل موظفوا المنظمة على فهم واستعاب تلك المعرفة الجوهرية الضرورية لأداء مهامهم.					
٠٨	يحصل موظفوا المنظمة على المعلومات الضرورية والاقتراحات الهامة مباشرة في عملية العصف الذهني دون هدر للوقت.					
٠٩	موظفوا المنظمة هم على أتم الاستعداد الدائم لتلقي المعرفة الجديدة وتوظيفها في أداء مهامهم متى تطلب منهم ذلك.					
١٠	يدرك موظفوا المنظمة برامج الحاسوب الضرورية لتحسين أداء مهامهم.					
١١	يبحث موظفوا المنظمة عن المعلومات والمعرفة الجوهرية لأداء مهامهم في مختلف مصادر المعرفة التي تملكها المنظمة.					

م	متغيرات إدارة المعرفة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	ثالثا: تخزين المعرفة					
١٢	تملك المنظمة قاعدة بيانات يرجع إليها موظفوها أثناء أدائهم لمهامهم وإدارتها.					
١٣	تعمل المنظمة على تخزين المعرفة الجديدة والخبرات من خلال تصميمها وتطويرها لمهام جديدة.					
١٤	تعمل المنظمة على تخزين السياسات والقوانين العريضة المتعلقة بأداء المهام.					
١٥	يبحث موظفوا المنظمة عن المعرفة الضرورية لأداء مهامهم بالرجوع إلى قاعدة بيانات خاصة لتلك المهام وبزبائن المنظمة.					
١٦	يتم تلخيص نتائج التعلم وإدارة تلك المعرفة الضرورية لأداء المهام وتخزينها على شكل قوالب قابلة للاسترجاع والاستخدام مرة ثانية.					
	رابعا: تقاسم المعرفة					
١٧	يعمل موظفوا المنظمة على تقاسم المعرفة والمعلومات الضرورية لأداء مهامهم.					
١٨	يعمل موظفوا المنظمة على تحسين كفاءة أداء مهامهم من خلال تقاسم المعرفة والمعلومات.					
١٩	تعمل المنظمة على تشجيع وتحفيز عملية تقاسم المعرفة بين موظفيها وفرق العمل.					
٢٠	تملك المنظمة نظام للمعلومات (شبكة داخلية، لوحات إعلانات إلكترونية...) لتقاسم المعرفة والمعلومات.					
٢١	هندسة دوائر المنظمة وعلاقات العمل فيها هي على الشكل الذي يحفز ويشجع تقاسم المعرفة بين أفراد المنظمة.					

يتبع...

	متغيرات إدارة المعرفة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	خامسا: تطبيق المعرفة					
٢٢	تعزز المنظمة كفاءة فرق العمل باستخدامها شبكة داخلية للمعلومات والمعرفة.					
٢٣	تستخدم المنظمة نظام تبادل البيانات الالكترونية بشكل واسع لتسهيل القيام بمهام موظفيها.					
٢٤	يستخدم موظفوا المنظمة الخرائط المعرفية[1] التي يحتاجونها لتحسين أداء مهامهم.					
٢٥	تستخدم المنظمة الفرق متعدد الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي كأساليب لتطبيق المعرفة داخل المنظمة.					
	سادسا: تقييم المعرفة					
٢٦	طورت المنظمة طرق لربط إدارة المعرفة بالنتائج المالية المحققة.					
٢٧	طورت المنظمة مجموعة من المؤشرات المحددة لإدارة المعرفة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المحددة.					
٢٨	طورت المنظمة مجموعة من المقاييس تحقق التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية لقياس إدارة المعرفة.					
٢٩	يوجد قياس وتقييم مستمر للمعرفة ومستوى كفاءة موظفي المنظمة.					

١ **خرائط المعرفة:** تعني العرض المرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي تركز على نوع المعرفة التي نأمل بمشاركتها ومع من ومن أين يمكن أن نجدها؟ وذلك من خلال تقسيم المعرفة إلى وحدات صغيرة تربط فيما بينها روابط، ثم ترجمة استراتيجيات الأعمال إلى مساحات معرفة رئيسة توجد فيها قيمة الأعمال.

الملحق(٠٢): استجابات عينة الدراسة

الشركة (I): المركز العربي للصناعات الدوائية.

	فجوة المعرفة					توليد المعرفة						تخزين المعرفة					تقاسم المعرفة					تطبيق المعرفة				تقييم المعرفة				KM
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
I	٥	٢	٥	٤	٥	٥	٤	٤	٢	٣	٤	٣	٤	٥	٢	٣	٣	٣	٤	٤	٣	٣	٢	٣	٣	٣	٣	٣	٣	-
II	٣	٢	٤	٥	٢	٣	٥	٣	٣	٤	٤	٣	٣	٤	٣	٣	٣	٤	٤	٤	٤	٤	٣	٢	٢	٣	٢	٣	١	-
III	٢	٢	٢	٢	١	٣	٣	٤	٣	٥	٣	٤	٤	٣	٣	٢	٤	٤	٣	٥	٤	٢	٢	١	٢	١	١	١	١	-
VI	٥	٢	٤	٤	٤	٤	٢	٢	٣	٣	٢	٣	٤	٤	٣	٤	٢	٢	٤	٢	٣	٣	٣	١	٣	٢	٢	٢	١	-
V	٤	٢	٢	٢	٢	٤	٢	٥	٤	٤	٤	٢	٣	١	٤	٢	١	١	٢	٣	٢	٢	٣	١	٢	٢	٢	٢	٢	-
IV	٢	٢	٢	٢	٣	٤	١	١	٥	٣	٤	٣	٢	٤	٣	٤	٤	٤	٣	٣	٤	٣	١	١	١	١	١	٣	١	-
X	٣,٥	٢	٣,١٦	٣,١٦	٢,٨٣	٣,٨٣	٢,٨٣	٣,١٦	٣,٣٣	٣,٦٦	٣,٥	٣	٣,٣٣	٣,٣٣	٣	٣	٢,٨٣	٣	٣,٣٣	٣,٥	٣,٥	٢,٨٣	٢,٣٣	١,٥	٢,١٦	٢,١٦	١,٨٣	٢,٣٣	١,٥	٢,٨١
X	٢,٩٣					٣,٣٩						٣,١٣					٣,٢٣					٢,٢١				١,٩٦				

الشركة(II): شركة الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيماوية والمستلزمات الطبية.

	فجوة المعرفة					توليد المعرفة						تخزين المعرفة					تقاسم المعرفة					تطبيق المعرفة				تقييم المعرفة				KM
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
I	٣	٤	٣	٥	٢	٤	٤	٣	٤	٥	٤	٣	٤	٢	١	٣	٤	٤	٥	٤	٢	٥	٤	٣	٢	٣	٣	٣	٣	-
II	٤	٣	٤	٥	٣	٤	٥	٣	٣	٤	٢	٤	٣	٣	٥	٢	٥	٣	٣	٤	٤	٣	١	٢	٣	٣	٢	٣	٤	-
III	٤	٣	٢	٤	٤	٣	٤	٢	١	٣	٢	٣	٥	٤	٣	٣	٣	٤	٣	٣	٤	٤	٤	١	٢	١	٣	٢	١	-
VI	٣	٢	٤	٤	٣	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٤	٣	٢	٣	٥	٣	٤	٢	٣	٣	٤	٢	٢	٢	٣	٣	٣	١	-
V	٥	٤	٣	٤	٤	٣	٣	٢	٤	٤	٤	٣	٥	٥	٤	٣	٤	٣	٤	٣	٢	١	٣	٢	٢	١	١	١	٣	-
IV	٤	٢	٢	٣	٣	٢	٢	٣	٣	٣	٢	٣	٤	٤	٣	٣	٤	٢	٣	٤	٣	٢	٢	١	١	٣	٢	١	٣	-
X	3.83	3	3	4.16	3.16	3.5	3.83	3	3.33	4	3.16	3.33	4	3.33	3.16	3.16	3.83	3.33	3.33	3.5	3	3.16	2.66	1.83	2	2.33	2.33	2.16	2.5	3.07
X	3.43					3.47						3.40					3.40					2.41				2.33				

الشركة(III): شركة الحياة للصناعات الدوائية

	فجوة المعرفة					توليد المعرفة						تخزين المعرفة					تقاسم المعرفة					تطبيق المعرفة				تقييم المعرفة				KM
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
I	٤	٢	٤	٤	٤	٥	٥	٤	٤	٣	٢	٥	٥	٤	٥	٤	٤	٤	٤	٥	٣	٣	٣	٣	٢	٣	٣	٤	٤	-
II	٥	٥	٣	٣	٣	٣	٢	٤	٣	٤	٣	٤	٤	٥	٣	٣	٣	١	٥	٤	١	٤	٢	٢	٢	١	١	٣	٣	-
III	٥	٢	٤	٥	٤	٢	٢	٣	٤	٤	٥	٢	٢	٣	٤	٣	٣	٥	٤	٣	٢	٣	٢	١	٣	٥	٥	٢	١	-
VI	٤	٣	٤	٤	٣	٤	٣	٤	٢	٣	٢	٢	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٣	٣	٣	٣	٢	٣	٣	٣	٣	٣	٣	-
V	٣	٣	٣	٢	٢	٥	٤	٢	٣	٤	٤	٢	٣	٣	٣	٢	٥	٣	٢	٤	٥	٤	٣	١	٢	٢	٢	١	١	-
IV	٣	٤	٢	٣	٥	٤	٥	٣	٤	٤	٤	٤	٢	٣	٤	٤	٤	٤	٤	١	٤	٢	٢	١	٣	١	١	٤	٤	-
X	٤	٣,١٦	٣,٣٣	٣,٥	٣,٥	٣,٨٣	٣,٥	٣,٣٣	٣,٣٣	٣,٦٦	٣,٣٣	٣,١٦	٣,٣٣	٣,٦٦	٣,٨٣	٣,٣٣	٣,٨٣	٣,٥	٣,٦٦	٣,٣٣	٣	٣,١٦	٢,٣٣	١,٨٣	٢,٥	٢,٥	٢,٥	٢,٨٣	٢,٦٦	٣,١٧
X	٣,٥					٣,٥						٣,٤٦					٣,٤٦					٢,٤٦				٢,٦٢				

الشركة (VI): الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية

	فجوة المعرفة					توليد المعرفة						تخزين المعرفة					تقاسم المعرفة					تطبيق المعرفة				تقييم المعرفة				KM
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
I	٤	٣	٢	٣	٤	٥	٣	٣	٤	٥	٣	٤	٤	٥	٣	٤	٥	٥	٤	٤	٤	٣	١	٢	٢	٤	٢	٤	١	-
II	٤	٣	٤	٤	٣	٤	٤	٣	٢	٤	٤	٥	٣	٤	٥	٣	١	٣	١	٥	١	٣	١	٣	١	٣	٢	٣	٤	-
III	٣	٥	٣	٤	٣	٢	٣	٥	٣	٢	٣	٤	٣	٢	٤	٤	٢	٢	٣	٤	٣	٥	٢	٢	٤	٤	٢	٤	٤	-
VI	٤	٢	٥	٣	٤	٣	٣	٤	٣	٤	٥	٣	٢	٤	٣	٣	٥	٥	٤	٥	٤	٥	٣	٣	٢	٢	٢	٣	٣	-
V	٤	٥	٥	٤	٥	٣	٤	٤	٤	٤	٤	٥	٤	٣	٢	٣	٤	٤	٤	٤	٤	٣	١	١	٣	٣	٤	٢	٢	-
IV	٥	٤	٤	٣	٤	٥	٥	٥	٤	٥	٣	٣	٢	٤	٣	٤	٣	٣	٤	٢	٤	٤	٢	٣	٣	٢	٢	٢	٣	-
X	٤	٣,٦٦	٣,٨٣	٣,٥	٣,٨٣	٣,٦٦	٣,٦٦	٤	٣,٣٣	٤	٣,٦٦	٤	٣	٣,٦٦	٣,٣٣	٣,٥	٣,٣٣	٣,٦٦	٣,٣٣	٤	٣,٣٣	٣,٨٣	١,٦	٢,٣٣	٢,٥	٣	٢,٣٣	٣	٢,٨٣	٣,٣١
X	٣,٧٦					٣,٧٢						٣,٥					٣,٥٣					٢,٥٧				٢,٧٩				

* تمثل الأرقام اللاتينية الأفراد المبحوثين، في حين يرمز الحرف X إلى متوسط الاجابات.

الشركة (V): شركة دار الدواء

	فجوة المعرفة					توليد المعرفة						تخزين المعرفة					تقاسم المعرفة					تطبيق المعرفة				تقييم المعرفة				KM
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
I	5	4	2	3	4	5	4	4	4	5	٥	٥	٤	٤	٣	٤	٤	٤	٣	٣	٤	٥	٤	٢	٣	٤	٤	٣	٥	-
II	4	3	3	5	5	٢	٣	٣	٥	٥	٤	٣	٢	٢	٥	٢	٤	٣	٤	٤	٣	٥	٢	١	١	٣	١	٥	١	-
III	4	4	3	٤	٣	٤	٤	٤	٥	٥	٥	٤	٣	٣	٢	٣	٢	٤	٣	٣	٣	٤	٣	٣	٣	٢	٣	٢	٣	-
VI	٥	٤	٤	٣	٣	٣	٤	٤	٤	٤	٤	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٤	٤	٤	٣	١	٢	٢	٣	٤	١	٣	-
V	٥	٣	٤	٤	٤	٢	٢	١	٤	٣	٣	٤	٣	٣	٤	٣	٤	٤	٤	٥	٣	٢	٣	٤	٣	٤	٤	٤	٤	-
IV	٥	٢	٤	٣	٥	٣	٥	٣	٤	٤	٣	٤	٣	٣	٤	٢	٢	٣	٣	٤	٢	٣	١	٢	٣	٢	٢	٢	٣	-
X	4.66	3.33	3.33	3.66	4	3.16	3.66	3.16	4.5	4.33	4	4.16	3.33	3.33	3.83	3.16	3.5	3.83	3.5	3.83	3.16	3.66	2.33	2.33	2.5	3	3	2.83	3.16	. 3.4
X	3.8					3.8						3.56					3.56					2.71				3				

الشركة (IV): شركة الحكمة الدوائية

	فجوة المعرفة					توليد المعرفة						تخزين المعرفة					تقاسم المعرفة					تطبيق المعرفة				تقييم المعرفة				KM
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
I	4	3	3	3	3	٤	٢	٢	٣	٤	٥	٤	٤	٥	٤	٤	٤	٥	٥	٤	٤	٥	٤	٤	٢	٥	٥	٤	٤	-
II	5	5	4	3	4	٤	٤	٢	٣	٤	٥	٥	٥	٤	٥	٥	٥	٥	٥	٤	٣	٥	٥	٥	٤	٥	٥	٥	٥	-
III	٥	٤	٣	٥	٥	٤	٥	٣	٤	٥	٤	٥	٥	٥	٥	٤	٤	٤	٥	٤	٣	٤	٣	٤	٤	٣	٤	٤	٥	-
VI	٤	٤	٥	٤	٣	٤	٤	٣	٤	٤	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٤	٤	٤	٤	٣	٣	٤	٣	٣	٤	٤	٤	٣	-
V	٥	٣	٤	٥	٣	٤	٥	٤	٤	٢	٣	٤	٢	٢	٤	٢	٤	٣	٣	٣	٢	٣	٤	٢	٢	٣	٤	٤	٤	-
IV	٤	٤	٥	٣	٣	٣	٥	٥	٥	٥	٤	٤	٣	٥	٢	٢	٣	٤	٣	٤	٤	٣	٣	٣	٢	٣	٤	٣	٤	-
X	٤,٥	٣,٨٣	٤	٣,٨٣	٣,٥	٣,٨٣	٤,١٦	٣,١٦	٣,٨٣	٤	٤	٤,١٦	٣,٦٦	٤	٣,٨٣	٣,٣٣	٤	٤,١٦	٤,١٦	٣,٨٣	٣,١٦	٣,٨٣	٣,٨٣	٣,٥	٢,٨٣	٣,٨٣	٤,٣٣	٤	٤,١٦	٣,٨٣
X	٣,٩٣					٣,٨٣						٣,٨٠					٣,٨٦					٣,٥٠				٤,٥٠				

Abstract

The Impact of Knowledge Management on Enhancing Organizational Performance

By
Larbi Ferrah
Supervisor
Prof. Mohammed Ali Ibrahim AL-Ameri

This Study sought to determine the impact of knowledge management on organizational performance, knowledge management have been identified through its six processes were in (identify the knowledge gap, knowledge generation, knowledge storage, knowledge sharing and practical application of knowledge to assess the knowledge), the study has been used to measure these processes a questionnaire prepared on the basis of previous studies and some development by the researcher added, and distributed to the (36) Director and Head of the Department, representing the middle managers of (06) companies from the pharmaceutical industry of Jordan; while measuring organizational performance of those companies through the three indicators were the rate of return on assets and the rate of return on equity and the rate of sales growth, based on previous studies used the same indicators.

Results of the study showed that the level of knowledge management was moderate, with a knowledge gap at the level of core knowledge that top management perceived, and that the others employments preceived, and also there is the impact of knowledge management at every rate of return on assets and the rate of return on equity, as well as the presence of less impact on the rate of sales growth.

Study found a set of conclusions, the most notably that the organizational performance is affected by the knowledge management, and this latest affect the rate of sales growth is less than the impact on the rate of return on assets and the rate of return on eqity, and thus both the rate of return on assets and the rate of return on equity are one of the best indicators to measure organizational performance; study also recommended the need to divert the attention of increases in capital and labor force to focus on the organization of knowledge and management through a clear strategy.